

Valutazione di Impatto Sociale (VIS): fra dibattito accademico, evoluzione normativa ed esperienze sul campo. Lo SROI di AVIS.

Maria Vittoria Bufali, Elisa Ricciuti

Università Bocconi, CeRGAS Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Paper presentato in occasione dell'XI Colloquio Scientifico sull'impresa sociale,
26-27 maggio 2017, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa, Università degli Studi di Firenze

ISBN 978-88-909832-4-5

Abstract

L'articolo illustra l'impostazione metodologica e i risultati dell'analisi svolta al fine di misurare la capacità dell'Associazione Volontari Italiani del Sangue (AVIS) di generare valore socio-sanitario per donatori di sangue e volontari. Il caso di studio si presta ad analizzare gli snodi metodologici tipici dell'analisi SROI (dalla selezione di stakeholder e aree di impatto da includere nell'analisi, alla valorizzazione dei benefici, fino al calcolo dell'indice) per sollevare una riflessione di più ampio respiro sulle potenzialità e le criticità della Valutazione di Impatto Sociale (VIS).

Keywords: valutazione, impatto sociale, VIS, Social Return on Investment, SROI, AVIS

This paper illustrates the methodological features and the results of the analysis carried out in order to assess the capacity of the Association of Voluntary Italian Blood Donors (AVIS) to generate social value for its donors and volunteers. The case study exemplifies the typical steps of a SROI analysis (from the selection of stakeholders and areas of impact to be investigated, to the calculation of the SROI ratio) and opens up to a broader reflection on both benefits and limitations of Social Impact Evaluation (SIE) processes.

Keywords: evaluation, social impacts, SIE, Social Return on Investment, SROI, Association of Voluntary Italian Blood Donors

1. Impresa e impatto sociale: cosa sta cambiando?

Tra i meriti della cosiddetta Riforma del Terzo Settore (Legge 106/2016) va senz'altro riconosciuto anche quello di aver riaperto il dibattito attorno al concetto di imprenditorialità sociale, riportando la riflessione su ciò che ne costituisce, secondo alcuni, la cifra essenziale: l'impatto sociale, sia nella sua concettualizzazione che nella sua misurabilità.

Il cambiamento di paradigma al quale si fa qui riferimento sembra essere stato perfettamente sintetizzato nelle seguenti parole, precedenti all'approvazione della Legge: «[...] la stessa definizione della qualifica di impresa sociale, riformulata all'interno del Disegno di Legge, si lega alla produzione di impatti sociali positivi conseguiti attraverso la produzione o lo scambio di beni e servizi di utilità sociale. Cioè a dire che l'impresa sociale è oggi chiamata a dare evidenza dell'impatto da essa generato anche in virtù della possibilità di essere beneficiari di strumenti di finanza ad impatto sociale [...]» (Zamagni *et al.* 2015, p. 79).

Le implicazioni di tale considerazione sono tutt'altro che trascurabili. Posto, infatti, che la linea di demarcazione venga sempre più spesso tracciata in funzione della maggiore o minore finalizzazione dell'agire economico alla generazione di impatti, l'adozione di metodologie di misurazione e quantificazione (volte, *in primis*, a dimostrarne la sussistenza) assume un'importanza imprescindibile all'interno di qualunque processo decisionale, sia esso inquadrato nel framework del policy-making, nei processi di due diligence che sempre più frequentemente regoleranno l'accesso a forme di finanziamento, nelle decisioni strategiche adottate al fine di orientare i processi organizzativi interni alla massimizzazione della capacità d'impatto della propria organizzazione.

Al contempo, proprio in virtù della crescente salienza acquisita dal tema della Valutazione di Impatto Sociale (VIS) anche nel dibattito accademico, è inevitabile riconoscere il fatto che tale disciplina sia tutt'ora caratterizzata da un elevatissimo grado di frammentazione in termini di correnti di pensiero, approcci metodologici e standard di riferimento (Stevenson *et al.* 2010; Stern *et al.* 2012; Simsa *et al.* 2014; Zamagni *et al.* 2015; Ricciuti 2017a).

2. Il Social Return on Investment (SROI) per la VIS dell'Associazione Volontari Italiani del Sangue (AVIS)

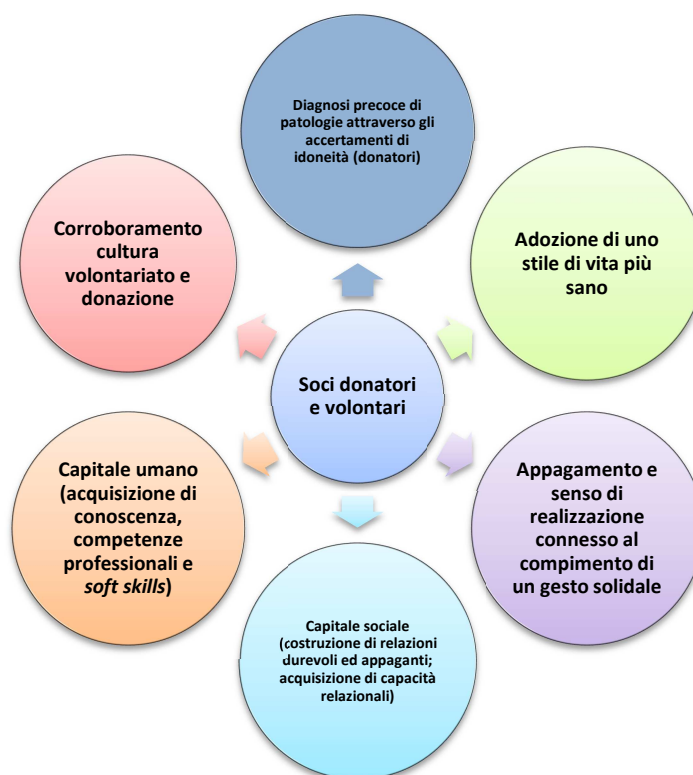
Una tra le tante alternative metodologiche che si offrono ai valutatori è lo SROI: un indice il cui scopo è fornire una misura monetaria del valore generato o distrutto da un'attività, tramite la messa a rapporto dei benefici legati all'attività - sociali, sanitari e ambientali -, sul totale delle risorse necessarie al loro ottenimento.

Di tale tecnica di misurazione e valutazione - già ampiamente diffusa a livello internazionale - negli ultimi anni hanno cominciato a emergere delle prime significative esperienze applicative anche nel contesto italiano (Perrini e Vurro 2013; Manetti *et al.* 2014; Chiaf 2015; Montesi e Grieco 2015; Corsini *et al.* 2015; Impronta Etica 2016; Human Foundation 2016). Fra queste, anche la ricerca condotta dal CeRGAS Bocconi al fine di misurare la capacità di AVIS di generare valore socio-sanitario per i propri soci, attraverso la promozione di attività volte ad accrescere le conoscenze, la consapevolezza, la coesione sociale e la salute fisica dei donatori e dei volontari che conducono la loro esperienza di donazione e/o volontariato in seno all'Associazione.

Lo studio ha voluto concentrarsi sull'impatto sociale e socio-sanitario del quale beneficiano due specifiche categorie di stakeholder: soci donatori e volontari. Per tale ragione, come illustrato alla Figura 1, i benefici sui quali si è incentrata l'analisi (Bufali, 2017a) sono:

- diagnosi precoce di patologie delle quali il donatore non è consapevole, con conseguente possibilità di adottare le contromisure più consone ad arrestare la progressione della malattia e riduzione dei costi diretti e indiretti connessi alla prevenzione dello sviluppo di complicanze;
- adozione di stili di vita più sani, in virtù dell'appartenenza a un'organizzazione che promuove determinati valori e principi;
- appagamento personale e senso di autorealizzazione derivanti dal compimento di un gesto di solidarietà e altruismo;
- capitale sociale, nella forma di soddisfazione e accrescimento del benessere psicologico dell'individuo che è partecipe delle relazioni che si sviluppano all'interno del network associativo;
- capitale umano, ossia acquisizione di conoscenze e competenze tramite la fruizione di materiali ed eventi informativi o la partecipazione ad attività di formazione specificatamente rivolte ai volontari;
- corroboramento della cultura del volontariato e della donazione, per dar conto di un eventuale nesso causale fra l'esperienza di donazione e volontariato condotta all'interno di AVIS e successive forme di supporto in favore di altre organizzazioni nonprofit (ONP).

Figura 1 - GLI STAKEHOLDER E GLI IMPATTI INCLUSI NELL'ANALISI



Fonte: Bufali (2017a, p. 118)

3. La valorizzazione dei benefici socio-sanitari

La metodologia di valutazione dello SROI, al pari della Cost-Benefit Analysis, si fonda sull'espressione degli impatti in linguaggio monetario, il quale «rappresenta unicamente un'unità di misura comune e in quanto tale è un'utile e largamente accettata modalità di espressione del valore» (Nicholls *et al.* 2012, p. 8). In accordo a tale logica, le aree di impatto sopra delineate sono state monetizzate tramite la definizione di opportuni indicatori monetari (Bufali 2017a), atti a valorizzare ed esprimere le ricadute economiche dei processi di cambiamento generati tramite l'attività associativa. Questi impatti, così come le proxy finanziarie definite per la loro espressione in linguaggio monetario, sono qualitativamente descritte nella tabella seguente (Tabella 1):

Tabella 1 - DAGLI IMPATTI ALLE PROXY FINANZIARIE

AREA DI IMPATTO		IMPATTO	PROXY FINANZIARIA
Diagnosi precoce di eventuali patologie	Diabete mellito II Ipercolesterolemia Emocromatosi ereditaria	Riduzione sviluppo complicanze / Riduzione ospedalizzazioni Allungamento aspettativa di vita	Riduzione costi diretti sanitari Costo sociale degli anni di vita riguadagnati Valore attuale dei redditi futuri
	Miglioramento regime alimentare	Riduzione del ricorso a visite specialistiche	Costo di una/più visite specialistiche
Adozione stili di vita più sani	Incremento attività fisica	Tempo dedicato all'esercizio fisico Allungamento aspettativa di vita	Costo opportunità tempo libero o <i>willingness to pay</i> Costo sociale degli anni di vita riguadagnati Valore attuale dei redditi futuri
	Cessazione/riduzione consumo alcolici	Riduzione acquisti di alcolici	Valore economico del risparmio
		Riduzione sviluppo PAC ¹ Allungamento aspettativa di vita	Riduzione costi diretti sanitari Costo sociale degli anni di vita riguadagnati Valore attuale dei redditi futuri
	Cessazione/riduzione consumo tabacchi	Riduzione acquisti di tabacchi	Valore economico del risparmio
		Riduzione sviluppo complicanze Allungamento aspettativa di vita	Riduzione costi diretti sanitari Costo sociale degli anni di vita riguadagnati Valore attuale dei redditi futuri
Cessazione consumo sostanze stupefacenti	Riduzione sviluppo complicanze/ dipendenza Allungamento aspettativa di vita	Riduzione costi diretti dell'assistenza sanitaria e sociale Costo sociale degli anni di vita riguadagnati Valore attuale dei redditi futuri	
Appagamento/ senso di realizzazione		Maggiore benessere percepito da chi compie un gesto di altruismo	<i>Willingness to pay</i> Costi indiretti (spostamento) Costo opportunità del tempo dedicato

¹ Acronimo di "Patologie Alcol Correlate".

Capitale sociale	Sviluppo di relazioni sociali	Valore dell'appartenenza ad un gruppo
Capitale umano	Acquisizione di conoscenze e competenze	Valorizzazione dell'attività formativa fruita Incremento salariale/opportunità lavorative
Corroboramento cultura donazione/ volontariato	Maggiore propensione a effettuare donazioni monetarie/attività di volontariato in favore di altre ONP	Erogazioni liberali Valorizzazione volontariato

4. Fasi e metodi della ricerca

Con la definizione degli aspetti finora illustrati - ossia, l'individuazione degli stakeholder e degli impatti da includere nell'analisi, così come degli indicatori illustrati alla Tabella 1 - è stata portata a compimento la fase di esplorazione del problema e identificazione dell'oggetto di analisi, la quale ha previsto rispettivamente l'utilizzo di due distinti metodi (Ricciuti 2017b): un focus group con informatori rilevanti (9 individui con la caratteristica comune di essere al tempo stesso donatori di sangue e volontari di AVIS) e una approfondita revisione della letteratura (volta a individuare - nella vasta gamma di report, banche dati e studi accademici che si offrono a livello nazionale e internazionale - alcune stime robuste delle ricadute economiche delle attività svolte da AVIS).

Trattandosi di un progetto pilota, l'analisi SROI ha visto coinvolto un numero limitato di sedi AVIS, la cui selezione è comunque stata dettata dalla rispondenza a una serie di criteri, stabiliti al fine di garantire un livello accettabile di rappresentatività del network associativo così come strutturato a livello nazionale. La strategia di campionamento ha quindi considerato congiuntamente un insieme di fattori, elencati qui di seguito.

- Modello organizzativo di appartenenza: tutte le sedi selezionate appartengono a uno specifico modello organizzativo (il c.d. «Associativo decentrato» - Calò e Fiorentini 2013) che trova il suo tratto distintivo nel fatto che la sede Comunale AVIS gestisce contemporaneamente le attività di sensibilizzazione, fidelizzazione e raccolta del sangue (presupposto fondamentale per mettere in correlazione diretta la totalità degli impatti considerati con le risorse necessarie al loro ottenimento).
- Localizzazione geografica: prevedendo l'inclusione di 5 sedi nel campione, la selezione ha voluto rispecchiare la presenza relativa di questo modello organizzativo sul territorio (Tabella 2).

Tabella 2 - DIFFUSIONE TERRITORIALE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO

	Diffusione del modello	Sedi da includere
NORD	42,58%	2,1 ffi 2
CENTRO	25,16%	1,3 ffi 1
SUD	32,26%	1,6 ffi 2

- Volumi annui di unità di sangue intero ed emocomponenti raccolte: tre delle sedi selezionate raccolgono annualmente circa 3000-6000 unità, mentre le rimanenti due si collocano nel range delle 10.000-20.000 unità. Tale variabile assume rilievo in virtù delle possibili implicazioni che può avere in termini di economie di scala realizzabili (Cavazza e Jommi 2013), così come per l'influenza controversa che può esercitare rispetto a:
 - ✓ portata degli impatti - in sedi di maggiori dimensioni, un numero maggiore di soggetti può essere coinvolto in processi di cambiamento positivi;
 - ✓ profondità degli impatti - una base associativa più ampia può tradursi in un indebolimento della relazione che lega il singolo all'Associazione.

Infine, la raccolta dati si è sviluppata su un duplice binario, tramite il ricorso a due metodi che riflettono l'anima duale della metodologia SROI: l'analisi dei costi (Bufali 2017b), svolta tramite riclassificazione di bilancio e valorizzazione dei c.d. input non monetari, e quella dei benefici (Ricciuti e Bufali 2017), svolta tramite questionario. La survey, attiva da marzo a luglio 2016, ha raccolto 1023 compilazioni provenienti da soci AVIS e 43 da parte di donatori non iscritti all'Associazione.

Benché tutte le sedi selezionate abbiano aderito allo studio, in un caso l'assenza di una mailing list completa a cui fare ricorso per la somministrazione online del questionario ha precluso la possibilità di procedere al calcolo dello SROI.

5. I risultati dell'analisi SROI di AVIS

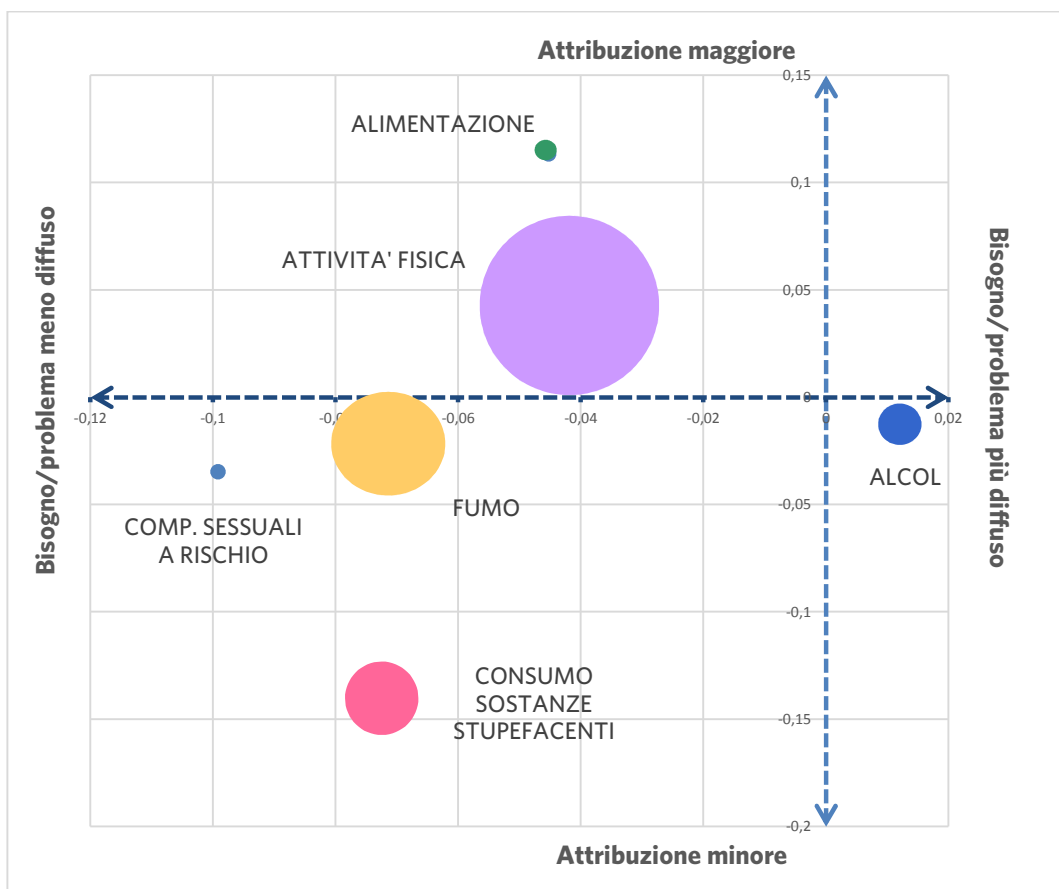
Dalla congiunzione dell'analisi dei costi e della monetizzazione degli impatti sopramenzionati è scaturito lo SROI di quattro sedi AVIS Comunali. In tutti i casi l'analisi ha restituito un indice positivo, pari a: € 1,70; € 13,80; € 6,09; € 3,69. In altre parole, se nel primo caso ogni euro investito nell'attività associativa e di raccolta genera € 1,70 di benefici socio-sanitari, nel secondo arriva a produrne quasi 14.

Un risultato talmente elevato si spiega in virtù della maggiore incidenza, fra i donatori di quest'ultima sede, di una specifica patologia (emocromatosi ereditaria) relativamente più diffusa nelle regioni settentrionali d'Italia e d'Europa (Velati *et al.* 2003). Fatte salve queste specificità, l'area di impatto che incide maggiormente sul valore complessivamente generato nelle altre sedi analizzate è rappresentata dalla adozione di uno stile di vita più sano (

Tabella 3).

Sotto tale profilo, attraverso un confronto sistematico tra le dichiarazioni di soci AVIS e donatori non iscritti, si è giunti all'individuazione delle aree rispetto alle quali l'intervento associativo genera degli impatti incrementali e quelle dove, di contro, le sedi dovrebbero mirare a rafforzare il proprio presidio per venire a giocare un ruolo più significativo tra la concause che possono indurre gli individui ad adottare modelli di comportamento positivi. Rielaborando i dati illustrati nella **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**, infatti, le aree di impatto possono essere divise in tre distinti sottogruppi (Figura 2).

Figura 2 - CAMBIAMENTO DELLO STILE DI VITA



Fonte: Ricciuti e Bufali (2017, p. 240)

- Il primo quadrante comprende il miglioramento dell'alimentazione e l'incremento di attività fisica. Rispetto a queste aree, i soci mostrano una minore diffusione di problematiche sociali o, alternativamente, una più ampia adozione di modelli di comportamento positivi rispetto ai donatori non iscritti. Inoltre, riconoscono in misura superiore l'appartenenza ad AVIS come causa del cambiamento positivo (rispetto a quanto i donatori non iscritti attribuiscono al fatto di essere donatori di sangue).
- Nel secondo ricadono il consumo di sostanze stupefacenti, il fumo ed i comportamenti sessuali a rischio. In tal caso, i soci presentano *ex ante* una minore incidenza di abitudini scorrette ma anche una minore attribuzione del cambiamento sperimentato al fatto di essere membri di AVIS.

- Il terzo include unicamente il consumo di alcolici, rispetto al quale gli associati presentano una maggiore diffusione di abitudini scorrette e risultano meno inclini ad attribuire un eventuale miglioramento al fatto di essere soci AVIS.

Tabella 3 - CAMBIAMENTO DELLO STILE DI VITA

	Media soci AVIS (n= 1023)	Media donatori non iscritti (n= 43)
Alimentazione		
Individui che, in assenza di cambiamento, avrebbero fatto ricorso a visite	7,10%	11,70%
Fabbisogno di visite evitato (pro capite)	3,0	2,3
Attribuzione ²	56,80%	45,50%
Consumo di alcolici		
Individui che hanno ridotto i consumi	21,20%	16,00%
Individui che presentavano consumi abitualmente eccedentari	4,10%	2,80%
Individui che hanno abbandonato consumi abitualmente eccedentari	1,30%	0,00%
Attribuzione	37,10%	38,70%
Fumo		
Incidenza di fumatori (ex e attuali)	42,30%	50,70%
Individui che hanno ridotto i consumi	6,30%	10,00%
Individui che hanno smesso di fumare	24,00%	21,60%
Attribuzione	24,70%	26,50%
Attività fisica		
Individui che hanno aumentato l'attività fisica	26,20%	16,40%
Individui over 40 che hanno aumentato l'attività fisica	18,40%	9,00%
Individui over 40 che hanno sperimentato un passaggio fra stati di BMI ³ o attività fisica	8,90%	4,20%
Attribuzione	29,20%	26,70%
Consumo di sostanze stupefacenti		
Individui che hanno abbandonato il consumo di sostanze	4,90%	11,80%
Attribuzione	35,00%	49,20%
Comportamenti sessuali a rischio		
Individui che hanno abbandonato comportamenti sessuali a rischio	78,20%	88,10%
Attribuzione	38,10%	41,50%

Fonte: Ricciuti e Bufali (2017)

Di fronte al paradossale quesito sulla propria disponibilità a sostenere un esborso monetario diretto pur di poter continuare a compiere un gesto di altruismo⁴, i dati (Tabella 4**Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**) dimostrano che la maggior parte dei rispondenti non sia disposta a farlo, adducendo come principale motivazione la natura gratuita che caratterizza questo atto. Una quota relativamente più consistente di donatori non iscritti si dichiara non disposta a pagare perché la donazione di sangue effettuata è un contributo di per sé sufficiente.

² L'effetto attribuzione, espresso come percentuale, è una misura della quota di cambiamento che il rispondente attribuisce all'intervento stesso (in questo caso, l'essere donatore e volontario AVIS o l'essere donatore non iscritto).

³ Acronimo di "Body Mass Index".

⁴ A fini di sinteticità, si riportano unicamente le risposte relative alla donazione di sangue, benché i medesimi dati siano stati raccolti anche riguardo alle attività di volontariato svolte per AVIS.

Interessante è anche notare che circa un quinto dei donatori AVIS e un quarto dei non iscritti abbia dichiarato di essere disposto a pagare se indispensabile per aiutare il prossimo. Quanto, invece, ai rispondenti che hanno messo l'accento proprio sull'appagamento tratto dal compimento del gesto, essi rappresentano una quota contenuta, sebbene relativamente maggiore fra i soci AVIS.

Infine, volendo esprimere in termini monetari il valore implicitamente attribuito alla donazione di sangue da parte di chi la compie, la *willingness to pay* (WTP) dichiarata - unita ai costi indiretti dei quali l'individuo si fa carico per recarsi a donare e alla monetizzazione del tempo dedicato alla donazione - restituisce cifre pari a €17,85 e €17,76 rispettivamente per donatori associati e non.

Tabella 4 - IL VALORE DELL'ESPERIENZA DI DONAZIONE

	Media donatori AVIS attivi (n= 929)	Media donatori non iscritti (n= 43)
Individui che si dichiarano disposti a pagare:	28,8%	27,4%
Solo se indispensabile per poter comunque aiutare il prossimo	22,3%	25,5%
Perché donare è così appagante per me che non potrei rinunciarci	4,7%	1,9%
Altro	1,8%	-
Individui che si dichiarano non disposti a pagare:	71,1%	72,6%
Perché donare è un gesto totalmente gratuito	59,1%	48,0%
Perché la donazione effettuata è già abbastanza	7,1%	22,7%
Altro	4,9%	1,9%
WTP di chi ha risposto «sì»	€ 15,65	€ 13,96
WTP media	€ 4,19	€ 3,37
Valore attribuito all'esperienza (WTP media + costi indiretti + costo opportunità del tempo dedicato)	€ 17,85	€ 17,76

Fonte: Ricciuti e Bufali (2017)

Guardando, invece, alla funzione svolta da AVIS in termini di promozione di un maggiore livello di coesione ed interazione sociale all'interno della comunità, le evidenze raccolte (Tabella 5) hanno reso evidente la differenza tra i due sottogruppi di rispondenti. Per i non iscritti, infatti, la frequenza ed intensità di partecipazione a eventi di aggregazione sociale, così come la capacità di stabilire relazioni significative e durevoli durante l'esperienza donazione mostrano un calo significativo.

Tabella 5 - CAPITALE SOCIALE

	Media soci AVIS (n= 1023)	Media donatori non iscritti (n= 43)
Individui che hanno partecipato a eventi di aggregazione sociale	14,4%	0,0%
Eventi frequentati/anno (pro capite)	3	0
Ore annue dedicate (pro capite)	10,1	0
Individui che hanno stretto rapporti	30,0%	12,8%
Numero di rapporti stretti (pro capite)	5,1	0,4
Ore settimanali dedicate (pro capite)	4,8	0,5

Fonte: Ricciuti e Bufali (2017)

Quanto agli impatti generati tramite l'offerta, a titolo gratuito, di training o corsi di formazione ed aggiornamento volti a promuovere la crescita professionale e personale dei volontari (Tabella **6**

Tabella 6), la maggior parte dei rispondenti riconosce non solo che questa esperienza abbia contribuito ad accrescere le proprie conoscenze e competenze, ma anche che abbia inciso sull'ottenimento del proprio attuale lavoro (rispettivamente, il 68 e 60 per cento dei volontari rispondenti).

Tabella 6 - CAPITALE UMANO

	Media volontari AVIS (n= 52)
Volontari che:	43%
hanno partecipato a training o corsi di formazione	
ritengono che l'esperienza abbia accresciuto le proprie competenze e conoscenza	68%
ritengono che l'esperienza abbia inciso sull'ottenimento del proprio lavoro	60%
Attribuzione (ottenimento del lavoro)	41%

Fonte: Ricciuti e Bufali (2017)

Rispetto, invece, al potenziale rafforzamento della cultura della donazione e del volontariato (Tabella 7), i membri di AVIS ritengono che l'esperienza precedentemente avuta all'interno dell'Associazione spieghi al 32 per cento il fatto che svolgano attività di volontariato per altre ONP e al 23 per cento le proprie donazioni monetarie in favore di altre ONP. Viceversa, i donatori non iscritti riconoscono in misura prevalente (31 per cento) l'effetto dell'esperienza donazione di sangue come causa della propria inclinazione a effettuare erogazioni in favore di altre ONP, riconoscendo invece una scarsa attribuzione (9 per cento) di eventuali attività di volontariato al fatto di essere donatori di sangue.

Tabella 7 - CULTURA DELLA DONAZIONE E DEL VOLONTARIATO

	Media soci AVIS (n= 1023)	Media donatori non iscritti (n= 43)
Individui che effettuano donazioni monetarie per altre ONP	27%	29%
Individui che fanno volontariato per altre ONP	15%	4%
Attribuzione (donazioni monetarie)	23%	31%
Attribuzione (volontariato)	32%	9%
Donazioni monetarie annue (€)	167.80	165.17
Ore di volontariato annue (pro capite)	196	88

Fonte: Ricciuti e Bufali (2017)

6. Potenzialità e criticità della Valutazione di Impatto Sociale

Le riflessioni fin qui condotte e il caso di studio illustrato consentono di avanzare alcune rilevanti considerazioni sulla VIS.

In primis, la ricchezza delle evidenze prodotte dalla ricerca non fa che confermare quanto sostenuto da una vasta letteratura in materia di valutazione (Harlock 2013; NCVO 2013; Millar e Hall 2013; Maier *et al.* 2015), stando alla quale uno dei principali pregi di tali processi consisterebbe proprio nel contributo che essi possono offrire in termini di **apprendimento organizzativo**. Come, infatti, reso evidente dalle considerazioni fatte rispetto alla capacità di sollecitare l'adozione di stili di vita più sani, l'analisi si è tradotta in un'occasione per AVIS per condurre una riflessione critica sui punti di forza e debolezza del proprio modello di intervento, al fine di massimizzare l'efficacia prospettica degli interventi.

La VIS diviene anche uno strumento di **comunicazione e rendicontazione** dell'apporto incrementale generato attraverso gli interventi messi in atto. Operando, infatti, un confronto sistematico con l'esperienza e le percezioni dei donatori non iscritti ad AVIS, è stato possibile individuare le aree in cui l'appartenenza associativa genera effetti incrementali, quali, ad esempio, la creazione di capitale sociale e umano, così come la diffusione di una maggiore propensione a sostenere altre ONP tramite volontariato.

Infine, non va trascurata la funzione che la VIS può assolvere in termini di **gestione dei rapporti con coloro che apportano risorse economiche all'organizzazione** (Stevenson *et al.* 2010). Nonostante la variabilità riscontrata, tutti gli indici restituiti dall'analisi sono positivi. Ciò implica che non sono state ravvisate situazioni in cui l'investimento di risorse a sostegno delle attività delle sedi non fosse giustificato dalla generazione di impatti positivi e, quindi, auspicabili per la comunità di riferimento e per lo stesso finanziatore pubblico.

In definitiva, risulta sempre più evidente quanto per le ONP sia indispensabile dotarsi di simili strumenti al fine di (Maier *et al.* 2015; Harlock 2013; Perrini e Vurro 2013; Montesi 2016; Ricciuti 2017a):

- alimentare processi di apprendimento partecipati, capaci di suggerire eventuali azioni correttive tese ad aumentare il potenziale di impatto sociale dei suoi programmi;
- comprovare la propria capacità di generare valore socio-economico e concorrere all'accrescimento del benessere della comunità all'interno della quale operano;
- integrare la tradizionale informativa di natura contabile con forme di rendicontazione atte a dar conto dei risultati ottenuti, della conformità degli stessi alla missione istituzionale perseguita, nonché dell'efficace ed efficiente uso delle risorse di cui l'organizzazione si avvale per conseguirli.

Al contempo, lo studio induce a condurre una riflessione di più ampio respiro non solo sulle potenzialità che tale branca delle discipline economiche prospetta, ma anche sul alcune delle criticità che dovranno inevitabilmente essere risolte negli anni a venire.

In primis, la molteplicità ed eterogeneità di approcci metodologici adottabili nel perseguire gli obiettivi sopraelencati evidenzia la necessità di **portare questa varietà a fattore comune, senza disperderne la ricchezza** e cercando, piuttosto, di ereditare e integrare i punti di forza di ciascuna metodologia al fine di promuovere dei quadri comuni di riferimento, sempre più necessari al fine di gestire efficacemente il trade-off che contrappone profondità e personalizzazione della VIS alle esigenze di comparabilità dei risultati e di loro utilizzo nei processi di selezione di progetti che costituiscono delle alternative di investimento (Maier *et al.* 2015; Montesi 2016).

Inoltre, anche prescindendo dal metodo di volta in volta prescelto, le difficoltà che si possono riscontrare nella fase attuativa della VIS riconfermano il rischio che simili processi – gravosi e “resource-intensive”

(Maier et al. 2015, p. 1820) anche quando esternalizzati - **vengano percepiti come un adempimento formale che distrae dalla mission e dall'operatività quotidiana dell'ONP.**

Da ultimo, coerentemente con le specificità che caratterizzano la metodologia SROI, una della difficoltà operative più facilmente riscontrabili nella conduzione di tali analisi risiede indubbiamente nella **necessità di riadattare i sistemi contabili in uso a delle finalità conoscitive analitiche e distanti dalle logiche usuali**, integrandoli con sistemi informativi atti a supportare la raccolta sistematica di una serie di informazioni che, pur non trovando ospitalità in tali sistemi, si rivelano indispensabili per l'implementazione dell'analisi.

Bibliografia

Bufali M. V., 2017a. «Il modello SROI applicato ad Avis» in Saturni, V., Fiorentini, G., Ricciuti, E. (a cura di), *La VIS di AVIS: La valutazione dell'impatto economico e sociale dell'Associazione Volontari Italiani del Sangue*, Milano, FrancoAngeli editore, pp. 113-52.

Bufali M. V., 2017b. «I risultati dell'analisi dei costi» in Saturni, V., Fiorentini, G., Ricciuti, E. (a cura di), *La VIS di AVIS: La valutazione dell'impatto economico e sociale dell'Associazione Volontari Italiani del Sangue*, Milano, FrancoAngeli editore, pp. 153-214.

Calò F., Fiorentini, G., 2013. «L'Associazione, i numeri, i modelli organizzativi e i soci donatori» in Saturni, V., Fiorentini, G. (a cura di), *AVIS nel sistema trasfusione italiano. Il Libro Bianco dell'Associazione: analisi e prospettive*, Milano, FrancoAngeli editore, pp. 79-137.

Cavazza M., Jommi C., 2013. *La raccolta di plasma ed il sistema di emocomponenti ed emoderivati in Italia*, Milano, Egea.

Chiaf E., 2015. *Un'analisi degli indicatori di impatto sociale. Social impact indicators identification*, Brescia, Centro Studi Socialis.

Corsini E., Mento F., Montesi F. (a cura di), 2015. *Italia-Brasile, educare nuovi cittadini globali*, Human Foundation.

Dal Maso D., Fiorentini G., 2013. *Creare valore a lungo termine*, Milano, Egea.

Fiorentini G., Calò, F., 2013. *Impresa sociale e innovazione sociale. Imprenditorialità nel terzo settore e nell'economia sociale: il modello IS&IS*, Milano, FrancoAngeli editore.

Fiorentini G., Ricciuti E., Bufali M. V., 2017. «Conclusioni» in Saturni, V., Fiorentini, G., Ricciuti, E. (a cura di), *La VIS di AVIS: La valutazione dell'impatto economico e sociale dell'Associazione Volontari Italiani del Sangue*, Milano, FrancoAngeli editore, pp. 267-276.

Harlock J., 2013. *Impact measurement practice in the UK third sector: a review of emerging evidence*, Third Sector Research Centre Working Paper No. 106.

Human Foundation, 2016. *Il valore dell'intangibile: analisi quali-quantitativa del valore sociale del modello di Fondazione ANT*.

Impronta Etica, 2016. *Le linee guida per la misurazione dell'impatto sociale. Una guida pratica per le organizzazioni*.

- Maier F., Simsa R., Schober C., Millner R., 2015. «SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations», *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), pp. 1805-1830.
- Manetti G., Bellucci M., Como E., Bagnoli, L., 2014. «Investing in Volunteering: Measuring Social Returns of Volunteer Recruitment, Training and Management», *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, pp. 1-26.
- Millar R., Hall K., 2013. «Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement: The Opportunities and Barriers for Social Enterprises in Health and Social Care», *Public Management Review*, 15(6), pp. 923-941.
- Montesi F., Grieco C., 2015. *Messene andata e ritorno: analisi ed implicazioni dei processi di misurazione dell'impatto sociale*, Paper presentato in occasione del Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 22-23 maggio 2015.
- Montesi F., 2016. *Dentro la scatola nera: modelli innovativi di valutazione dell'impatto per gli investimenti sociali. Buone pratiche dal mondo sulla valutazione d'impatto per lo sviluppo di un mercato degli investimenti sociali più efficace e sostenibile*, Human Foundation.
- NCVO (National Council for Voluntary Organisations), 2013. *Inspiring Impact: The Code of Good Impact Practice*, Draft for consultation, London, NCVO.
- Nicholls J., Lawlor E., Neitzert E., Goodspeed T., 2012. *A Guide to Social Return on Investment*, Londra, SROI Network.
- Perrini F., Vurro C., 2013. *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*, Milano, Egea.
- Ricciuti E., 2017a. «La Valutazione di Impatto Sociale (VIS)» in Saturni, V., Fiorentini, G., Ricciuti, E. (a cura di), *La VIS di AVIS: La valutazione dell'impatto economico e sociale dell'Associazione Volontari Italiani del Sangue*, Milano, FrancoAngeli editore, pp. 57-78.
- Ricciuti E., 2017b. «Fasi e metodologia della ricerca» in Saturni, V., Fiorentini, G., Ricciuti, E. (a cura di), *La VIS di AVIS: La valutazione dell'impatto economico e sociale dell'Associazione Volontari Italiani del Sangue*, Milano, FrancoAngeli editore, pp. 79-112.
- Ricciuti E., Bufali M. V., 2017. «L'impatto sociale delle Avis analizzate» in Saturni, V., Fiorentini, G., Ricciuti, E. (a cura di), *La VIS di AVIS: La valutazione dell'impatto economico e sociale dell'Associazione Volontari Italiani del Sangue*, Milano, FrancoAngeli editore, pp. 215-266.
- Simsa R., Rauscher O., Schober C., Moder C., 2014. *Methodological Guideline For Impact Assessment*, TSI Working Paper Series No. 1.
- Stern E., Stame N., Mayne J., Forss K., Davies R., Befani B., 2012. *Broadening the range of designs and options for impact evaluations*, Department for International Development Working Paper No. 38.
- Stevenson N., Taylor M., Lyon F., Rigby M., 2010. *Joining the Dots, Social Impact Measurement, commissioning from the Third Sector and supporting Social Enterprise development*, Norwich, The Guild.
- Velati C., Marlianici E., Rigamonti D., Barillari G., Chiavilli F., Fugiani P., ... Sampietro M., 2003. «Mutations of the hemochromatosis gene in Italian candidate blood donors with increased transferrin saturation», *The Hematology Journal*, 4(6), pp. 436-440.
- Zamagni S., Venturi P., Rago S., 2015. «Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali», *Rivista Impresa Sociale*, 6, pp.77-97.