



**ALBERGO ETICO**  
UN ALBERGO, UNA SCUOLA,  
UNA CASA, UN FUTURO

**arco**



# L'IMPATTO SOCIALE DI ALBERGO ETICO

---

*Analisi SROI del modello  
di inclusione lavorativa ad  
Asti, Roma e Pistoia*



**ALBERGO ETICO**  
UN ALBERGO, UNA SCUOLA,  
UNA CASA, UN FUTURO

**arco**

---

*Aprile 2019*

Il presente studio è stato realizzato dai ricercatori del centro di ricerca **ARCO (Action Research for CO-Development)** del **PIN Polo di Prato** dell'**Università degli Studi di Firenze** con la supervisione scientifica di **Luca Bagnoli, Mario Biggeri e Marco Bellucci** del Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa

Rapporto di ricerca a cura di **Carmela Nitti, Linda Terenzi, Marco Bellucci ed Enrico Testi**  
Grafica e impaginazione **Ilaria Corrieri**

[www.arcolab.org](http://www.arcolab.org)

Questo studio, nato per volontà della Cooperativa Download, non sarebbe stato possibile senza il supporto dello staff di Albergo Etico durante tutte le fasi della ricerca. Per questo motivo desideriamo ringraziare tutti coloro che a vario titolo hanno contribuito con il loro tempo e la loro esperienza a questa ricerca:

Soci Cooperativa Download: Alex Toselli, Antonio De Benedetto, Egidio De Benedetto, Niccolò Vallese  
Staff Albergo Etico: Fiorella Borio, Stefania Dusio, Eugenio Giannetta e Chiara Fasan  
Associazione ToGroove Pistoia – Cristina Coppini

I ragazzi con disabilità e le loro famiglie di Asti e di Pistoia:  
Niccolò, Marcella, Francesco, Irene, Andrea, Jessica, Silvia, Daniele,  
Dario, Francesco, Chiara, Francesca, Matilde, Giorgio, Elena, Alessia

Esperto inserimenti lavorativi per persone con disabilità: Antonio Bartolini

Colleghe dell'Unità Sviluppo Inclusivo di ARCO: Federico Ciani e Caterina Arciprete

Stefano Bartolini e la CGIL di Pistoia per la concessione degli spazi per effettuare le interviste

*Foto copertina Roberta Arias*

*Le immagini presenti nel rapporto sono state condivise e approvate dalla Cooperativa Download, Aprile 2019*

## Executive summary

---

La storia di Albergo Etico nasce nel 2006 dall'incontro tra i fratelli Antonio ed Egidio De Benedetto, (gestori del ristorante Tacabanda di Asti) e Niccolò, un ragazzo con sindrome di Down che inizia a effettuare un periodo di stage presso il loro ristorante. Dal 2006 in poi l'esperienza di inclusione lavorativa presso il Tacabanda cresce, sia per la quantità di persone che vengono coinvolte, sia per la qualità dei metodi di inserimento lavorativo. Si dovrà aspettare l'arrivo di Alex Toselli nel 2015 per realizzare l'apertura del primo *Albergo Etico*, gestito dalla Cooperativa Download ad Asti.

Attraverso la loro esperienza pratica e l'osservazione dei cambiamenti nei ragazzi, Antonio ed Egidio, iniziano a delineare e a formalizzare sempre più un modello di crescita e di inclusione lavorativa, che prende il nome di *Metodo Download*, metodo di ispirazione Montessoriana.

Fondamentalmente, il modello prevede che i ragazzi con disabilità acquisiscano competenze in ambito lavorativo per poi replicarle nella loro vita privata in un percorso che intreccia crescita lavorativa e conquista di autonomia personale.

Il processo di ricerca, svolto attraverso il coinvolgimento di più di 50 stakeholder, ha voluto analizzare l'impatto sociale generato dalle attività di Inclusione lavorativa di Albergo Etico ad Asti. La metodologia applicata è la metodologia SROI (Social Return On Investment) che misura il ritorno economico, sociale e ambientale delle attività di un'organizzazione per i diretti beneficiari e per la comunità.

Per i ragazzi con disabilità che lavorano in Albergo Etico, sono stati considerati in particolare i cambiamenti relativi all'acquisizione di competenze lavorative specifiche e trasversali, di competenze e autonomie di base, l'aumento di autostima e benessere personale. Per la collettività è stato invece considerato il cambiamento in termini di costo sociale di un ragazzo con disabilità che lavora rispetto a quello di uno che non lavora. Per le famiglie sono stati considerati i cambiamenti nelle relazioni e nel benessere interno della famiglia, l'acquisizione di più tempo libero per il caregiver principale e la soddisfazione derivante dall'essere parte di un progetto con un impatto positivo per il proprio figlio e per i suoi amici e compagni di lavoro. Per la Cooperativa Download abbiamo considerato la visibilità e il prestigio di proporsi come nuovo modello di inclusione lavorativa, la soddisfazione dei soci della cooperativa e dei loro dipendenti e collaboratori. Infine, sono stati considerati anche i cambiamenti per la pubblica amministrazione in termini di imposte pagate e la soddisfazione dei clienti derivanti dal contribuire con le proprie scelte di consumo all'affermarsi di un nuovo paradigma di inclusione lavorativa e di un nuovo modello di turismo sostenibile.

L'analisi è stata effettuata per il caso di studio di Albergo Etico di Asti per l'anno 2018, mentre sono state effettuate due analisi previsionali per misurare l'impatto sociale generato da Albergo Etico di Roma (aperto a novembre 2018) e Albergo Etico Pistoia (apertura prevista per la fine del 2019/2020).

Le tre analisi effettuate mostrano un ritorno sociale positivo che ha effetti sui ragazzi con disabilità che lavorano in Albergo Etico e per le loro famiglie, ma soprattutto per la collettività nel suo insieme che beneficia in larga parte del processo di conquista dell'autonomia dei ragazzi con disabilità.

# Indice

---

1. Introduzione	5
1.1 Scopo dell'analisi	5
2. Storia di Albergo Etico	6
2.1 Il Metodo Download	8
3. Metodologia SROI	12
3.1 Framework teorico	14
4. Analisi	16
4.1 Il coinvolgimento degli stakeholder	16
4.2. La valorizzazione degli input	18
4.3. La misurazione dei cambiamenti (outcome) e proxy	21
4.4. I parametri tecnici per il calcolo dello SROI	36
5. Indice SROI	38
5.1 Analisi di sensitività	40
6. Analisi SROI previsionale per Roma 2019 e Pistoia 2020	41
6.1 Roma	42
6.2 Pistoia	44
7. Bibliografia	46
8. Glossario	48

# 1 / INTRODUZIONE

Il presente rapporto illustra i risultati dell'analisi sul ritorno sociale sull'investimento delle attività della Cooperativa Download durante l'anno fiscale 2018. La valutazione, intrapresa tra novembre 2018 e aprile 2019, ha l'obiettivo di comprendere, misurare e rendicontare il valore economico e sociale generato dalla presenza del sistema Albergo Etico e dal relativo metodo di inclusione socio-lavorativa per persone con disabilità, nella città di Asti. Si è inoltre proceduto all'estensione della valutazione in via previsionale sugli effetti potenziali futuri dei nuovi Alberghi Etici di Roma per il 2019 e Pistoia per il 2020.

Il concetto di impatto sociale ha ricevuto crescente attenzione negli ultimi anni, specialmente da parte di imprese sociali ed enti del terzo settore che desiderano conoscere, valutare e comunicare l'impatto delle proprie attività. All'interno di tale contesto, la valutazione **SROI** (*Social Return on Investment* – Ritorno sociale sull'investimento) misura il ritorno economico, sociale e ambientale delle attività di un'organizzazione per i beneficiari e la comunità, grazie a un'innovativa metodologia partecipativa che vede il coinvolgimento diretto degli stakeholder. Il rapporto si articola in otto sezioni. La sezione 1 presenta brevemente lo scopo della presente analisi, la sezione 2 espone la storia e il metodo di inclusione socio-lavorativa elaborato e portato avanti in Albergo Etico. La sezione 3 illustra la metodologia SROI, mentre la sezione 4 espone la teoria del cambiamento e descrive i principali stakeholder coinvolti, gli input, gli output e la misurazione degli outcome. La sezione 5 presenta l'indice SROI finale e discute i risultati raggiunti, mentre nella sezione 6 viene presentata l'analisi SROI previsionale sul 2019 - 2020 per i progetti nelle città di Roma e Pistoia. Le ultime due sezioni del report sono dedicate rispettivamente alla bibliografia e al glossario di riferimento.

## MISSION

Albergo Etico intende sviluppare un percorso sperimentale, attivo e dinamico, finalizzato alla piena valorizzazione delle potenzialità delle persone, creando i presupposti affinché queste possano trovare le loro personali motivazioni per intraprendere un percorso di crescita personale.

## 1.1 / Scopo dell'analisi

La Cooperativa Download presta molta attenzione alla valutazione dell'impatto della propria attività. Con l'obiettivo di comprendere meglio i cambiamenti prodotti sui beneficiari e l'intensità di tale cambiamento, la Cooperativa Download ha scelto di analizzare approfonditamente il modello di inclusione socio-lavorativa sperimentato in Albergo Etico attraverso la metodologia di analisi SROI.

Grazie anche all'esperienza diretta dei principali beneficiari e portatori di interesse, tale analisi descrive le componenti del modello che producono un maggior valore sociale, fornendo alla Cooperativa Download gli strumenti più adeguati a potenziarne l'impatto ed attuare eventuali strategie di miglioramento.

L'analisi si focalizzerà sull'Albergo Etico di Asti fornendo informazioni consuntive, mentre proverà a stimare in via previsionale i cambiamenti generati nei beneficiari e nei portatori di interesse nelle città di Roma, dove Albergo Etico ha aperto nel Novembre 2018 e Pistoia, dove si prevede una nuova apertura tra il 2019 e 2020.

## 2 / STORIA DI ALBERGO ETICO

Il progetto "Albergo Etico" nasce nel 2006 dall'incontro tra i fratelli Antonio ed Egidio De Benedetto, che gestiscono il ristorante Tacabanda, e Niccolò, studente con sindrome di Down della Scuola Alberghiera - Agenzia di Formazione Professionale delle Colline Astigiane, che viene accolto all'interno del ristorante Tacabanda per effettuare uno stage formativo. I fratelli De Benedetto ben presto ne capiscono le potenzialità e iniziano ad appassionarsi alla sfida di accompagnare il ragazzo alla scoperta dei propri talenti.

L'inserimento in stage di Niccolò sarà il primo di una lunga serie di stage e tirocini che sono stati effettuati all'interno del Tacabanda negli anni successivi e che hanno portato alla creazione e al progressivo consolidamento del **Metodo Download** elaborato dall'esperienza diretta e dall'osservazione sul campo dei ragazzi con sindrome di Down che si avvicinavano al mondo del lavoro e della ristorazione. Il metodo si chiama Download perché, come descritto dal sito web ufficiale di Albergo Etico, *"con il termine informatico download si vuole descrivere l'azione di sintesi e semplificazione dell'esperienza professionale verso la persona con deficit cognitivo, sensoriale e fisico, come in un immaginario scaricamento dati tra sistemi operativi"*.

Dai tirocini in ristorante e dall'elaborazione del metodo, i fratelli De Benedetto sviluppano l'idea di trasformare questa esperienza in un albergo, accompagnando così i ragazzi in un percorso più ampio di crescita e di acquisizione progressiva dell'autonomia. Nello specifico, tramite la formazione in quello che loro definiscono *"nido artificiale"*, ovvero l'albergo/ristorante, i ragazzi imparano a svolgere tutte le attività relative alla cura del sé (prendersi cura del proprio vestiario, della pulizia degli spazi privati e collettivi, cucinare, interagire con altre persone, affrontare imprevisti, etc.) che poi riusciranno a replicare nel proprio *"nido domestico"*.

Dopo anni impegnati ad affinare il metodo e a progettare, l'idea dell'albergo trova la propria realizzazione nel 2015, quando, grazie all'arrivo di Alex Toselli, il gruppo riesce ad accedere al finanziamento della Fondazione Vodafone Italia: ad Asti nasce così il primo **Albergo Etico**.

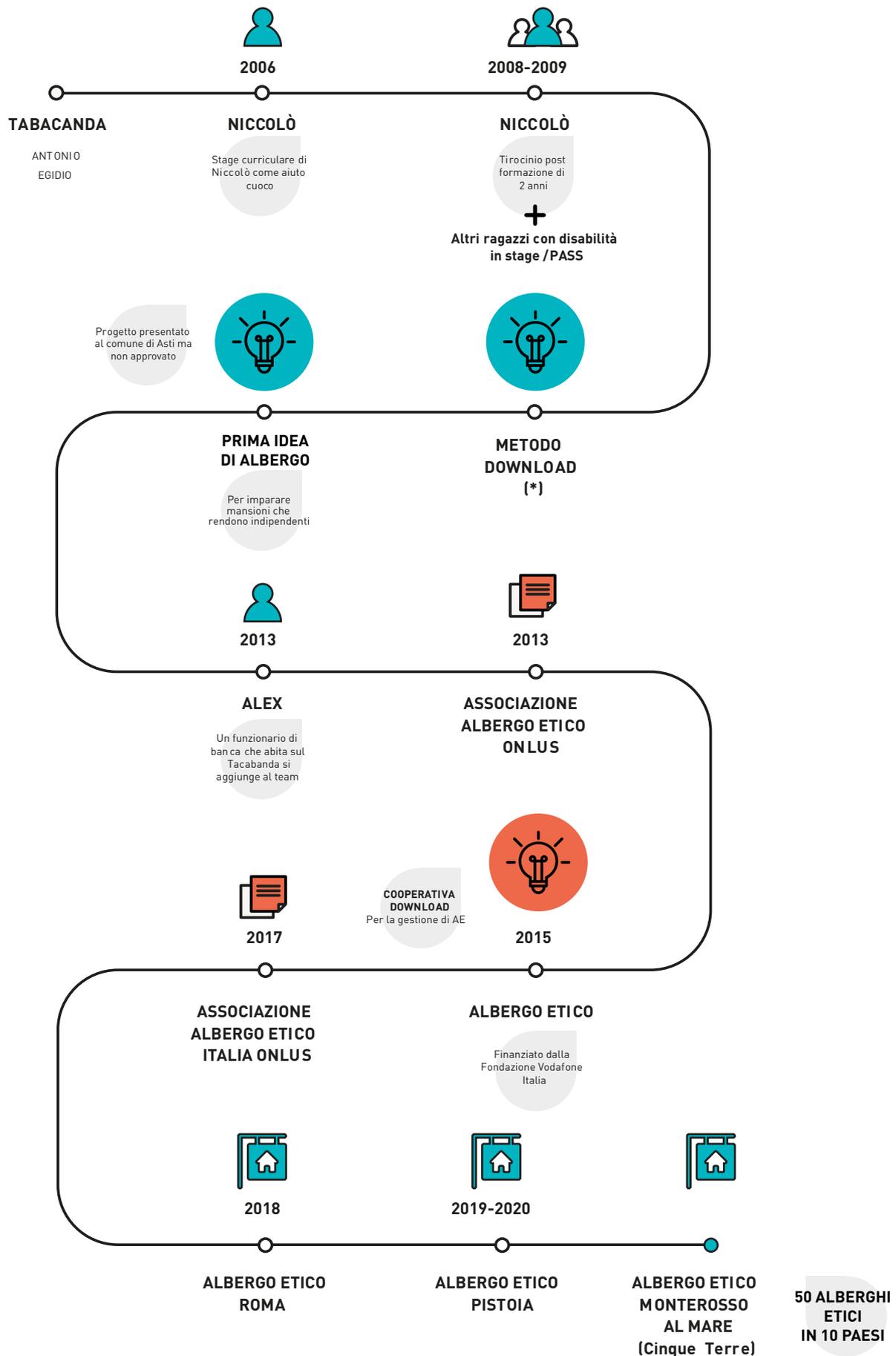
Per gestire l'"Hotel delle vite imperfette" come lo definisce Boatti in un suo libro (Boatti G., 2016) viene creata la **Cooperativa Download**, di cui Alex Toselli diventa presidente, e di cui l'Associazione Albergo Etico Italia Onlus è socio fondatore insieme ai fratelli De Benedetto e a Niccolò. Inizia così una nuova fase, in cui la Cooperativa si occupa da un lato di gestire e di promuovere l'Albergo e dall'altro di creare opportunità lavorative e di acquisizione di autonomia per altri ragazzi con disabilità.

È nell'albergo che il Metodo Download viene applicato e ulteriormente affinato. Al binomio albergo/casa viene aggiunto un ulteriore elemento: l'Accademia dell'Indipendenza, una sorta di foresteria in cui i ragazzi possono passare la notte quando i turni di lavoro lo richiedono.

“ **Il meccanismo di download delle competenze acquisite in albergo nel proprio ambiente familiare è continuo, perché tutte le attività di un albergo sono in qualche modo riproducibili a casa propria** *Albergo Etico, 2014* ”

Il modello di formazione e accompagnamento all'autonomia così sperimentato, è pronto per contagiare altre città, in Italia e all'estero: Roma nel 2018, Pistoia nel 2019-20, e Monterosso al Mare nelle Cinque Terre, dopo essere sbarcato in Argentina, Stati Uniti, Norvegia, Spagna, Australia e Slovacchia.

La complessa storia e il numero di persone che hanno attraversato e contribuito alla costruzione e diffusione del progetto e del modello hanno dato vita alla seguente linea del tempo, elaborata dagli autori del presente rapporto sulla base delle interviste effettuate ai principali attori.



## 2.1 / Il Metodo Download

Il Metodo Download, sviluppato all'interno del ristorante Tacabanda nasce dall'osservazione diretta dei ragazzi, delle dinamiche relazionali, e dei cambiamenti in loro generati dall'esperienza lavorativa. In maniera induttiva, l'osservazione dell'esperienza dei singoli ragazzi passati dalla cucina e dalla sala del proprio ristorante ha portato lo Chef Antonio De Benedetto a elaborare un metodo generale, basato su principi e regole replicabili ma comunque nel rispetto delle differenze tra persone e tra disabilità: i percorsi dei ragazzi vengono infatti personalizzati in base alle specifiche esigenze ed esperienze individuali.

L'obiettivo del Metodo Download è duplice: da un lato aumentare l'autonomia della persona con disabilità e dall'altro incrementarne le opportunità occupazionali (funzionali a loro volta al raggiungimento di maggiore autonomia in futuro). Pur nella consapevolezza che probabilmente non tutti riusciranno ad acquisire le competenze necessarie per raggiungere una completa autonomia lavorativa, nell'ambito del Metodo Download è importante che la persona con disabilità sia inserita all'interno di un percorso di difficoltà crescente in cui vengano forniti continuamente stimoli di miglioramento e di crescita, sia lavorativa che personale.

Il Metodo viene principalmente applicato nella cucina e nella sala del ristorante Tacabanda e nell'albergo: luoghi fondamentali per la conquista e l'espletamento delle autonomie di base della persona. Infatti, in cucina e in albergo, oltre a imparare un mestiere, si imparano a svolgere le attività che consentono alla persona di non dipendere da altri: cucinare, tenere in ordine, pulire, relazionarsi con gli altri, etc.

Tuttavia, nel Metodo Download l'esperienza di inserimento lavorativo non si basa esclusivamente sull'acquisizione di competenze e tecniche legate prettamente allo svolgimento della mansione lavorativa. I ragazzi vengono infatti inseriti in un percorso più ampio che cambia sia la loro vita quotidiana che quella delle loro famiglie e che si basa sul **Patto formativo con la famiglia**, un percorso che incentiva la responsabilizzazione e la partecipazione attiva del nucleo familiare attraverso gesti pratici e concreti.

Le prime tappe del percorso sono:

- La mamma (o il *caregiver* di riferimento) insegna al figlio a stirare la propria divisa in casa;
- I ragazzi con disabilità si accolgono reciprocamente a casa per pranzo/cena e iniziano a cucinare insieme;
- I ragazzi con disabilità ospitano un loro pari per un pernottamento a casa propria;
- I ragazzi con disabilità seguono un corso di formazione in ambito alberghiero/di ristorazione di 600 ore (gratuito)

La combinazione di questi elementi, sancisce l'accesso alla formazione in Albergo Etico.

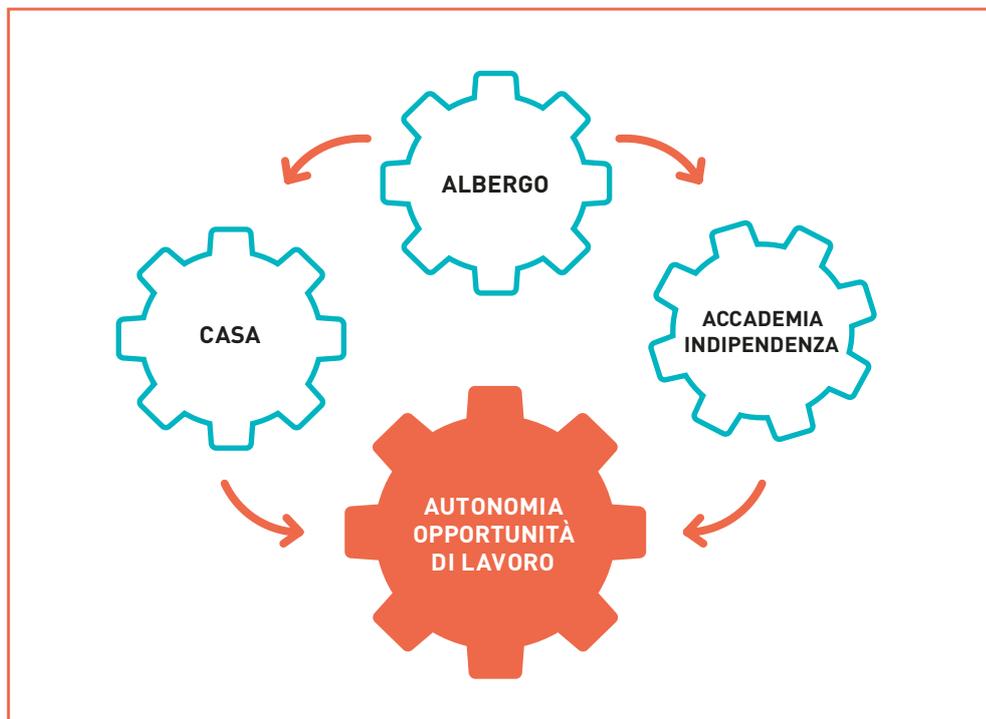
Figura 1: Il Patto Formativo di Albergo Etico



Fonte: Materiali forniti dalla Cooperativa Download

Il Metodo Download prevede che la formazione sia continua e composta da tre ingranaggi che si rafforzano a vicenda: la casa, l'Albergo e l'Accademia dell'Indipendenza.

Figura 2: Il Sistema del Metodo Download



Fonte: Elaborazione degli autori

### CASA:

Come previsto dal **Patto formativo con la famiglia**, il suo ruolo è fondamentale e richiede da parte di tutti i membri impegno e collaborazione. La formazione inizia infatti in famiglia, dove il *caregiver* è il primo formatore e come tale ha una funzione centrale. La casa diventa il luogo dove replicare le mansioni apprese in albergo e accademia sotto la guida e la supervisione della famiglia che però deve lasciare i ragazzi liberi di applicare in casa quanto imparato al ristorante e all'albergo non imponendo loro limiti derivanti dall'apprensione o da atteggiamenti troppo protettivi (ad esempio impedendo a casa l'uso di coltelli). Per fare ciò, naturalmente alla famiglia è richiesto di dedicare al figlio del tempo per condividere insieme i momenti formativi ed effettuare insieme l'operazione di traslazione delle competenze dal nido artificiale a quello domestico.

### ALBERGO:

L'albergo è il luogo in cui attraverso la formazione *on the job* i ragazzi imparano un mestiere: pulizia delle camere, tenere in ordine, servire le colazioni, reception, e altre mansioni connesse con la vita alberghiera.

È anche il posto in cui affinano quelle che vengono definite le competenze e le autonomie di base, quali competenze relazionali, cittadinanza attiva, autonomia personale e gestione delle risorse.

### ACCADEMIA DELL'INDIPENDENZA:

È fisicamente situata all'ultimo piano dell'albergo di Asti. È una foresteria in cui i ragazzi possono fermarsi a dormire quando i turni di lavoro lo richiedono. I ragazzi si occupano della pulizia e dell'ordine del posto, senza il supporto di altri adulti (che però di tanto in tanto ispezionano i locali per controllare che tutto proceda bene). Qui viene esercitata l'autonomia abitativa: i ragazzi devono svegliarsi programmando la sveglia, rifarsi il letto, tenere in ordine la stanza e le proprie cose, stirarsi la divisa e prepararsi per il servizio.

“ Il limite lo mette il ragazzo stesso: i ragazzi, stimolati nella giusta maniera possono raggiungere obiettivi inimmaginabili.

Cristina di Pistoia ”

I più "esperti" fanno da tutor ai nuovi arrivati, in un meccanismo di tutoraggio e di *peer-education*. Il senso di responsabilità dei più grandi e il ruolo che sono chiamati a svolgere li spingono a superare le proprie difficoltà e limiti.

Ciò che i ragazzi imparano in questo nido artificiale deve poi essere replicato nel nido naturale, la casa.

Inoltre, il Metodo Download utilizza meccanismi di rinforzo positivi attraverso strumenti accessibili a tutti, quali:

- **Smartphone con accesso al credito e ai servizi di rete:** per consentire ai ragazzi di essere indipendenti, comunicare con la famiglia, andare in giro da soli ma monitorati, comunicare con i propri amici, e aumentare le proprie competenze comunicative;
- **WhatsApp e gruppi in cui condividere foto, video:** per condividere la propria posizione durante gli spostamenti in autonomia, condividere foto e video delle attività e degli esperimenti in cui i ragazzi si cimentano;
- **App per mappare gli spostamenti con GPS:** per permettere ai genitori di non perdere di vista i ragazzi pur lasciandoli liberi di andare da soli e prendere i mezzi di trasporto in autonomia;
- **Divisa arancione:** rappresenta un segno di appartenenza per i ragazzi, ma permette anche di essere fisicamente visibili e rintracciabili;
- **Judo:** sport che insegna a cadere, a rialzarsi e a migliorare il proprio equilibrio, consentendo ai ragazzi di imparare a svolgere le funzioni legate al lavoro.

Infine, il Metodo Download trova un corrispettivo e una controparte teorica nel Metodo Montessori, per cui, si possono instaurare parallelismi tra i due:



Tabella 1: Il Metodo Montessori e il Metodo Download a confronto

METODO MONTESSORI	METODO DOWNLOAD
Educare il bambino all'indipendenza	Attraverso le mansioni alberghiere si educa all'indipendenza dei ragazzi che apprendono gesti e strumenti nel nido artificiale per riprodurli in futuro nel nido domestico.
Mai impedire a un bambino di fare qualcosa perché troppo piccolo	Dare fiducia operativa in <i>learning by doing</i> . Non bisogna giudicare la capacità delle persone con disabilità. Permettiamo loro di sperimentare i propri limiti.
Abituare un bambino a fare con precisione è un ottimo esercizio per sviluppare l'armonia del corpo	Insegnare ad apparecchiare e a sparecchiare con diligenza, servire a tavola, mangiare composti, lavare piatti e riporre le stoviglie abitua i ragazzi a svolgere con precisione le mansioni.
L'educatore montessoriano deve essere un angelo custode che osserva e non interviene quasi mai	Il capo servizio insegna ai ragazzi con disabilità con istruzioni precise e ripetitive a espletare con lui le mansioni alberghiere ponendosi con grinta e decisione, ma anche in maniera amichevole e fraterna. Stesso ruolo è espletato anche dal tutor attraverso la pratica della <i>peer-education</i> .
Mai forzare un bambino a fare qualcosa	I contenuti non vengono trasmessi attraverso l'impartizione di ordini ma si cerca sempre di stimolare la curiosità del ragazzo attraverso: <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'azione e il confronto con i pari;</li> <li>- L'utilizzo del cibo come vettore educativo;</li> <li>- L'educazione alla bellezza di un luogo ordinato;</li> <li>- La valorizzazione delle capacità acquisite in maniera tangibile</li> </ul>
Educare al contatto con la natura	Vivere la natura, gestire l'orto, trasformare i prodotti che la natura ci dona, ma anche attraverso la partecipazione ad attività <i>outdoor</i> .
Innaffiare le piante e prendersi cura degli animali abitua alla previdenza	Vivere l'agricoltura e la zootecnia attraverso l'orto collettivo e l'organizzazione di visite ad un'azienda agricola. Far crescere ortaggi e frutti anche in vaso e poterli trasformare e portare alla condivisione con gli altri.
Sviluppare i talenti e mai parlar male di un bambino	L'educatore deve concentrarsi sul rafforzare e sviluppare ciò che c'è di positivo nella persona, cercando di non parlare male in sua presenza o assenza
L'ambiente scolastico deve essere a misura di bambino	L'ambiente formativo deve essere sullo schema di casa, ma professionalizzato. L'albergo è il posto più simile alla casa in ambito professionale.
I bambini sono i viaggiatori della vita e noi adulti i loro ciceroni	Diventare viaggiatori nella libera circolazione e diventare tutor tra pari.

Fonte: Rielaborazione degli autori su materiali forniti dalla Cooperativa Download

## 3 / Metodologia SROI

La metodologia SROI si basa sull'identificazione delle attività di un'organizzazione attraverso l'applicazione di un modello input-output-outcome-impact e coinvolgendo estensivamente gli stakeholder principali (Bellucci et al., 2019). Il coinvolgimento degli stakeholder è essenziale per evitare processi di decisione autoreferenziali, come anche la duplicazione di una stessa misurazione per diverse categorie di stakeholder e la scorretta (o soggettiva) attribuzione di indicatori e outcome. Con l'obiettivo di applicare la metodologia SROI per valutare le attività svolte da Albergo Etico Asti durante il 2018, è stata elaborata una strategia sulla base dei seguenti passaggi (Manetti et al., 2015):

1. Analisi del contesto di Albergo Etico, della sua missione, del metodo e della struttura organizzativa;
2. Mappatura delle attività relative al progetto Albergo Etico Asti, Roma e Pistoia;
3. Mappatura degli stakeholder primari e secondari;
4. Identificazione trasparente e valutazione monetaria degli input utilizzati per lo svolgimento delle attività attraverso analisi del bilancio e coinvolgimento degli stakeholder;
5. Mappatura degli output e outcome e validazione degli stessi attraverso il coinvolgimento diretto degli stakeholder;
6. Identificazione di indicatori adeguati per la stima degli output e outcome;
7. Identificazione e calcolo di proxy finanziarie per la valorizzazione economica degli outcome;
8. Sottrazione di potenziali effetti di spiazzamento, deadweight, attribuzione e drop-off per ottenere il valore monetario finale degli impatti prodotti;
9. Calcolo dell'indice SROI.

Mentre la maggioranza degli investimenti e degli input con valore monetario è in genere direttamente quantificabile poiché presenta prezzi di mercato chiaramente identificabili (con alcune eccezioni importanti, come ad esempio la valorizzazione delle ore di volontariato), la valutazione finanziaria degli outcome pone maggiori sfide. Nei casi in cui non sia disponibile una proxy finanziaria, è necessario utilizzare uno dei seguenti approcci (Manetti et al., 2015):

- *Contingent valuation*, che consiste nel chiedere direttamente agli stakeholder di assegnare un valore monetario ai benefici percepiti;
- *Revealed preference*, in cui il valore finanziario deriva da analoghi beni o servizi che hanno un prezzo di mercato definito;
- *Travel cost method*, il quale verifica quanto l'utente medio sarebbe disponibile a spostarsi per avere accesso/acquisire un determinato bene o servizio;
- *Average household spending*, che valuta la propensione di spesa delle famiglie in attività diverse da quelle necessarie per soddisfare i bisogni primari (tempo libero, cura del proprio benessere, hobby e sport).

Il processo di selezione delle proxy finanziarie deve quindi essere condotto dai ricercatori in base sia ai criteri sopra descritti sia a evidenze scientifiche e dati che possano giustificare tali scelte. Da ciò discende che il risultato dell'analisi SROI possa subire variazioni a seconda dei criteri selezionati dai ricercatori per la scelta delle proxy finanziarie. Di conseguenza, due analisi SROI possono portare a risultati differenti. Un passaggio altrettanto importante riguarda la determinazione della durata dei vari outcome. Ad esempio, mentre alcune attività hanno effetti a lungo termine sui beneficiari (arrivando a coprirne l'intero corso di vita), l'utilità di altre è limitata a periodi più brevi di un anno. Per l'assegnazione delle durate, ci siamo riferiti a Bellucci et al. (2019) e ai criteri esposti nella seguente tabella (Tabella 2):

Tabella 2: Criteri per l'assegnazione della durata dei cambiamenti

DURATA	SPIEGAZIONE
1 anno	È stata utilizzata la durata di un anno nei casi di cambiamenti per i quali si stima che l'effetto si esaurisca nell'arco di un solo anno. Questa durata viene utilizzata soprattutto per i benefici più strettamente economici (ad esempio il risparmio generato offrendo un servizio gratuitamente o a prezzi ribassati; la soddisfazione lavorativa stimata attraverso lo stipendio annuale; la valorizzazione delle ore di volontariato svolte).
3 anni	La durata di tre anni è stata attribuita ai cambiamenti per i quali si stima un effetto di medio termine. Questo è il caso di outcome che hanno effetti sulle competenze degli stakeholder, che generano soddisfazioni che non si esauriscono unicamente nel corso di un anno o che contribuiscono ad un miglioramento dell'inclusione sociale delle persone, etc. Per questi cambiamenti si è deciso di applicare una durata intermedia in considerazione del fatto che, ad esempio, l'effetto di un aumento nelle competenze molto probabilmente svanisce progressivamente con il passare del tempo.
5 anni	La durata di cinque anni è utilizzata nei casi in cui si voglia descrivere un cambiamento che ha effetti duraturi nel tempo. Questo è il caso di outcome che risultano essere determinanti nella vita delle persone e per i quali è plausibile supporre un effetto di cinque anni (che è l'orizzonte temporale massimo che tradizionalmente si considera in un'analisi SROI).

Fonte: Bellucci, M., Nitti, C., Franchi, S., Testi, E., Bagnoli, L. (2019)

Dal valore ottenuto dalla somma degli outcome è necessario poi sottrarre eventuali effetti di spiazzamento, deadweight, attribuzione e drop-off:

- Deadweight: quanta parte di outcome sarebbe avvenuta ugualmente nel caso in cui l'attività non avesse avuto luogo?
- Spiazzamento: quanto l'outcome ottenuto ha spiazzato e ridotto altri outcome o lo stesso outcome per altri stakeholder?
- Attribuzione: quanta parte dell'outcome proviene dal contributo di altre organizzazioni o persone?
- Drop-off: quanto diminuisce l'outcome con il trascorrere del tempo?

Una volta sottratti i quattro effetti, è possibile calcolare l'impatto moltiplicando le proxy finanziarie di ciascun outcome per la sua quantità, ripetendo l'operazione per tutti gli outcome individuati. Infine, il risultato di tale somma (impatto totale) è corretto considerando le possibili ripercussioni dell'impatto di ciascun outcome nel corso del tempo. A questo scopo, è necessario proiettare il valore dell'impatto di ciascun outcome lungo un asse temporale per tutta la durata stimata del suo effetto. Questi passaggi hanno permesso di calcolare il valore totale degli impatti d'Albergo Etico di Asti. Dopo aver applicato un tasso di sconto pari al 3% al valore totale annuale degli impatti lungo un periodo di cinque anni, è stato calcolato il Valore Attuale Totale dell'impatto. L'indice SROI è poi calcolato dividendo il Valore Attuale Totale dell'impatto e il Valore Totale degli Input.

## 3.1 / Framework teorico

Oltre alla metodologia SROI esposta nel paragrafo precedente, per l'identificazione e l'analisi dei cambiamenti generati da Albergo Etico nei suoi stakeholder, sono stati presi a riferimento i seguenti approcci teorici inerenti al tema dell'analisi del benessere e della disabilità.

**Approccio delle capability** (Sen, 1982; 1993; 1999; 2004). Consente una visione del benessere e della qualità della vita delle persone non come una condizione statica e strettamente connessa alla disponibilità di risorse, ma come un processo in cui le risorse non rappresentano il fine ultimo del benessere, ma uno strumento per il raggiungimento del benessere, che è quindi un processo strettamente dipendente dalle opportunità a cui le persone possono accedere (Biggeri M., Bellanca N. 2011; Biggeri M., Santi M., 2012; Biggeri et al., 2011). L'approccio delle capability inoltre è stato utilizzato come paradigma fondativo di questa analisi in quanto esso interpreta il benessere come un concetto complesso e multidimensionale, ponendo attenzione ai fattori personali, familiari, ma anche ai contesti sociali, istituzionali e ambientali in cui le persone agiscono e *fioriscono* nel rispetto delle proprie preferenze e aspirazioni (Nussbaum, 2011). Da questo approccio per la nostra analisi abbiamo attinto all'importanza di interpretare il benessere come un processo dinamico, complesso e multidimensionale.

### **Convenzione ONU sui Diritti delle Persone con Disabilità (CRPD) e approccio bio-psico-sociale alla disabilità.**

Nel 2006 le Nazioni Unite hanno approvato la CRPD che ha sancito ufficialmente l'adozione dell'approccio bio-psico-sociale alla disabilità come nuovo paradigma di riferimento per affrontare il tema (ONU, 2006). Nello specifico, tale approccio considera la disabilità non solo come una condizione medica, ma come il prodotto dell'interazione tra la persona (con tutte le sue caratteristiche) e l'ambiente fisico, sociale, istituzionale e culturale che la circonda. Questo cambio di prospettiva consente di aprire nuove opportunità di azione per chi si occupa di disabilità. Infatti, se la disabilità venisse considerata esclusivamente come un fatto medico, questo significherebbe che l'unica tipologia di risposta possibile sarebbe una risposta di carattere medico/sanitario. L'approccio bio-psico-sociale invece apre nuove possibilità di intervento per rendere la società più inclusiva e universalmente accessibile. Questo approccio ci è stato utile per ampliare la riflessione sugli effetti del lavoro sui ragazzi con disabilità, ma anche sull'ambiente che li circonda.

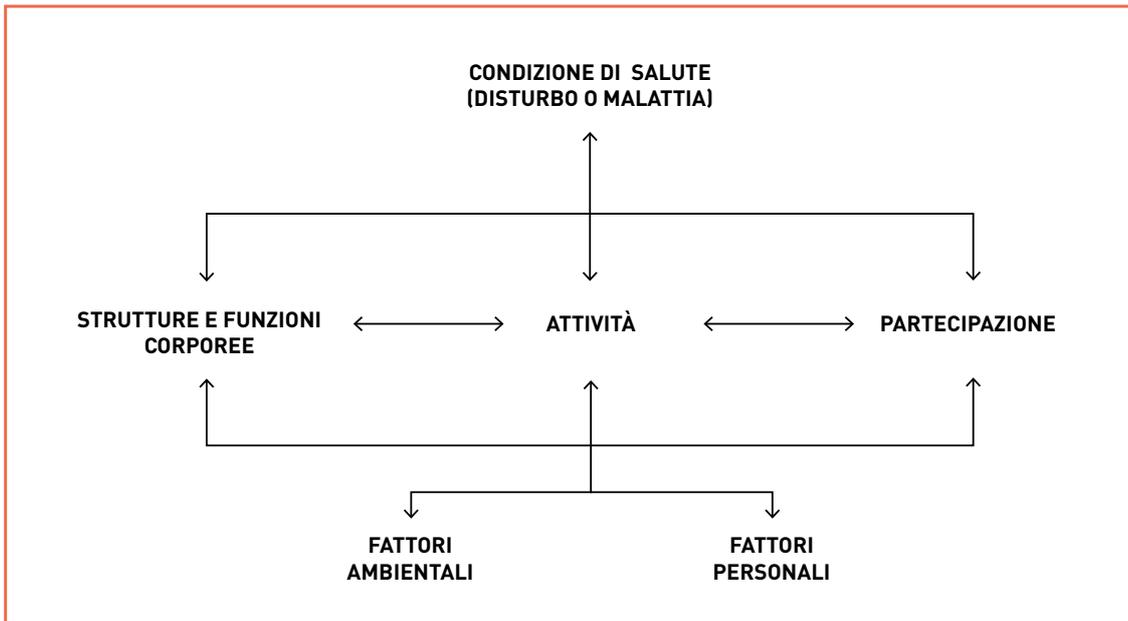
“ **(Albergo Etico) Mi ha cambiato la vita. Nulla capita per caso però è stato un incontro inaspettato.**

**Mi sono innamorato di questa storia dal primo momento che l'ho vista, mi ha permesso di arricchirmi internamente in modo esponenziale.**

Alex Toselli ”

**ICF e inclusione lavorativa di persone con disabilità.** Nel 2001 l'OMS ha pubblicato la Classificazione Internazionale dei Funzionamenti (ICF) come strumento per raccogliere in maniera standardizzata informazioni sui funzionamenti di una popolazione. L'ICF è una classificazione che è stata elaborata in coerenza con l'approccio bio-psico-sociale della disabilità, motivo per cui concentra l'attenzione non solo sulla condizione di disabilità delle persone, ma ne considera i funzionamenti. Per l'OMS i funzionamenti sono il frutto dell'interazione tra la condizione di salute della persona, le sue strutture e funzioni corporee, ma anche le attività che svolge, le situazioni di vita in cui è coinvolta, i fattori ambientali che la circondano e i fattori personali, come mostrato nella Figura 3 (OMS 2001).

Figura 3: Il framework teorico di riferimento dell'ICF



Fonte: OMS, 2001

Uno dei principali ambiti di applicazione dell'ICF è la creazione di strumenti per la valutazione dell'occupabilità delle persone con disabilità e per monitorare i cambiamenti di una persona nel tempo (Bickenbach J, et al. 2015; Nordenfelt L. et al. 2008). La descrizione dei cambiamenti dei ragazzi con disabilità che lavorano in Albergo Etico si è in parte basata sulla classificazione ICF e sulle sue applicazioni in ambito di inclusione lavorativa (ARCO, 2019).



## 4 / Analisi

Il rapporto tra input, output e outcome viene definito “teoria del cambiamento”. Tale teoria intende spiegare il cambiamento percepito dalla comunità di riferimento del progetto, ricostruendo la storia del cambiamento (qualitativo e quantitativo) avvenuto tra gli stakeholder principali delle attività di Albergo Etico Asti. Gli stakeholder sono stati individuati in quei soggetti che hanno sperimentato cambiamenti rilevanti grazie alle attività di Albergo Etico.

L'identificazione degli attori principali da coinvolgere, è avvenuta in primo luogo attraverso attività di desk research sui materiali disponibili della Cooperativa: analisi dei materiali presenti online, libro di Albergo Etico, bilancio d'esercizio dell'anno 2017. Incrociando le informazioni così raccolte con quanto emerso durante un'intervista con il presidente della Cooperativa Download, Alex Toselli, e attraverso l'attuazione della tecnica dello *snowballing*, siamo arrivati alla mappatura completa degli stakeholder primari e secondari.

### 4.1 / Il coinvolgimento degli stakeholder

Come spiegato nelle sezioni precedenti, l'obiettivo dell'analisi SROI qui presentata è indagare quanto valore è stato creato da Albergo Etico Asti durante l'anno finanziario 2018 e quali sono stati i principali beneficiari delle sue attività. Di conseguenza, l'identificazione, la selezione e il coinvolgimento degli stakeholder potenzialmente interessati dalle attività di Albergo Etico rappresenta un passaggio fondamentale della metodologia SROI. La tabella sotto riportata (Tabella 3) descrive il metodo di coinvolgimento e la ragione per l'inclusione per ciascuna categoria di stakeholder in base ai risultati della mappatura iniziale e del processo di partecipazione.

“ [...] Hotel delle vite imperfette. Strano albergo che dopo che ci stai, anche per un solo giorno, quando riparti hai l'impressione che venga via con te. Che ti accompagni lungo le strade del mondo. Boatti G., 2016 ”



Tabella 3: Il processo di coinvolgimento degli stakeholder

STAKEHOLDER	COINVOLGIMENTO	RAGIONE PER L'INCLUSIONE
<p><b>Ragazzi con disabilità</b> (indipendentemente dal loro inquadramento contrattuale)</p>	<p>1 Intervista collettiva con 4 persone 4 interviste individuali 15 questionari</p>	<p>I ragazzi con disabilità inseriti nel percorso di Albergo Etico sono i beneficiari primari e diretti della Cooperativa Download. I ragazzi vivono e sperimentano i principali cambiamenti derivanti dall'essere parte di un percorso finalizzato a consolidare l'autonomia personale attraverso un progetto di inserimento lavorativo personalizzato, che da un lato riesce a valorizzare i punti di forza e le capacità della persona, e dall'altro soddisfa le esigenze dell'azienda. Attraverso un percorso composto da step progressivi e sfide di difficoltà crescente, il ragazzo apprende a svolgere tutte le mansioni dell'albergo e ristorante (nido artificiale) per poi replicarle nel contesto familiare (il proprio nido), superando un'immagine di sé caratterizzata da insufficienza, incapacità, senso di inadeguatezza e scarsa autostima.</p>
<p><b>Collettività</b></p>	<p><i>Non coinvolti</i></p>	<p>Il lavoro di cura delle persone con disabilità ricade principalmente sulle loro famiglie e, nei contesti più attivi, su associazioni spesso create dai familiari delle persone con disabilità per costruire una rete di supporto ai propri figli e far fronte in questo modo alla mancanza di risposte strutturate da parte del servizio pubblico. Questa pratica ha dei costi sociali molto elevati, in quanto, ad esempio, i <i>caregiver</i> non hanno la possibilità di lavorare dovendo prendersi cura del familiare con disabilità. Gli inserimenti lavorativi di Albergo Etico contribuiscono a ridurre i costi sociali legati alla disabilità perché rendono i ragazzi più autonomi e indipendenti, nel breve periodo, e soprattutto nel lungo periodo, liberando risorse positive per le famiglie e per la società nel suo insieme.</p>
<p><b>Famiglie</b></p>	<p>10 interviste semi-strutturate di persona</p>	<p>Le famiglie sono chiamate a giocare un ruolo fondamentale e primario in Albergo Etico aderendo insieme ai propri figli al <i>Patto Formativo</i> che viene loro proposto come parte integrante del percorso di inserimento lavorativo. Senza il loro coinvolgimento diretto e la loro adesione al Metodo Download, l'esperienza Albergo Etico non potrebbe iniziare. Nello specifico, i genitori devono imparare ad accettare e stimolare i progressi e i cambiamenti dei propri figli accompagnandoli nel loro cammino verso una maggiore autonomia e indipendenza, riportando gli obiettivi formativi del <i>nido artificiale</i> all'interno del <i>nido domestico</i>. Se da un lato questo significa per i genitori un impegno anche in termini di tempo, d'altra parte l'inserimento in Albergo Etico consente ai genitori di avere più tempo a disposizione per fare le cose con più calma, per dedicarsi di più a se stessi e agli altri membri della famiglia. Infine, il sapere che i propri figli sono inseriti in un percorso volto all'aumento della loro occupabilità e indipendenza ha un effetto immediato di sollievo e di riduzione dell'ansia sul <i>dopo di noi</i> e sul futuro dei propri figli.</p>
<p><b>Cooperativa Download</b></p>	<p><i>Analisi di bilancio e di documenti</i></p>	<p>La Cooperativa Download gestisce Albergo Etico tramite il quale veicola le attività e la promozione di un nuovo approccio agli inserimenti lavorativi per persone con disabilità. La Cooperativa genera un valore aggiunto per i ragazzi e le loro famiglie, ma anche per la città intera e per tutte le persone che entrano in contatto con questa esperienza contribuendo all'effetto <i>contaminazione</i> con altre realtà imprenditoriali del territorio, con altri ragazzi con disabilità che vedono nei loro pari che lavorano in Albergo Etico un esempio e un'ispirazione.</p>
<p><b>Soci della cooperativa</b></p>	<p><i>Interviste semi-strutturate di persona al presidente e tre soci della Cooperativa</i></p>	<p>I soci della Cooperativa Download hanno acquisito nuove competenze e una nuova sensibilità rispetto al tema dell'accesso al lavoro per le persone con disabilità. Nello specifico, i soci di Albergo Etico godono di una grande soddisfazione nel vedere i miglioramenti dei ragazzi con disabilità che arrivano a raggiungere obiettivi prima impensabili per loro.</p>

<b>Personale della cooperativa</b> (dipendenti e collaboratori)	<i>3 interviste semi-strutturate di persona e 1 intervista telefonica allo staff di Albergo Etico</i>	I dipendenti e collaboratori della cooperativa sono affiancati da colleghi con disabilità che permettono loro di aumentare le proprie competenze sulla disabilità, di lavorare in un ambiente caratterizzato da un basso livello di stress e di sentire che stanno contribuendo a un progetto importante per i ragazzi e le loro famiglie.
<b>Ristorante Tacabanda</b>	<i>2 interviste semi-strutturate di persona</i>	Grazie all'esperienza di inserimento lavorativo di Niccolò hanno elaborato un percorso di autonomizzazione dei ragazzi con disabilità denominato Metodo Download. Sono stati tra i fondatori della Cooperativa Download e gli ideatori di Albergo Etico.
<b>Donatori e finanziatori</b>	<i>Non coinvolti</i>	Sono stakeholder secondari in quanto non sono diretti beneficiari di Albergo Etico. Il loro contributo è quello di contribuire alle attività di Albergo Etico attraverso la donazione di risorse economiche. Per loro il cambiamento è dato dalla soddisfazione di destinare risorse ad un progetto benefico ed un eventuale ritorno di immagine positivo.
<b>Pubblica amministrazione</b>	<i>Non coinvolti</i>	La città di Asti dal 2015 può far riferimento ad un nuovo soggetto che favorisce l'inclusione lavorativa di ragazzi con disabilità, ne aumenta l'occupabilità e ne favorisce l'autonomizzazione. D'altra parte, la Cooperativa Download, soprattutto attraverso le attività di Albergo Etico genera utili e contribuisce con il pagamento delle imposte.
<b>Clienti</b>	<i>Questionari e content analysis su recensioni TripAdvisor</i>	I clienti vengono a contatto con i ragazzi con disabilità che durante la loro permanenza svolgono le normali attività legate al settore alberghiero e della ristorazione. Da questa esperienza ne escono arricchiti per aver maturato un nuovo punto di vista sulla disabilità e anche soddisfatti per aver contribuito ad un progetto con finalità sociale attraverso le loro scelte di consumo.
<b>Agenzia di Formazione Professionale delle Colline Astigiane - Scuola Alberghiera</b>	<i>Non coinvolti</i>	La scuola alberghiera di Asti ha un posto di riferimento per organizzare i tirocini/stage/alternanza scuola-lavoro, e un modello di inserimento lavorativo replicabile, che può essere applicato ad altri ragazzi con disabilità.

Fonte: Elaborazione degli autori

## 4.2 / La valorizzazione degli input

Gli input descrivono il contributo degli stakeholder alle attività di Albergo Etico. La tabella seguente (Tabella 4) riporta il valore monetario assegnato al contributo identificato per ogni categoria di stakeholder. La definizione degli input relativi alla gestione della cooperativa per il 2018 si è basata su stime provvisorie ma pressoché definitive riferite al bilancio di esercizio 2018 forniteci da Cooperativa Download.

In aggiunta agli input monetari, abbiamo anche monetizzato il tempo investito dai soci della Cooperativa per le attività di gestione. Infatti, mentre dipendenti e collaboratori (con e senza disabilità) ricevono uno stipendio o un rimborso a fronte del loro lavoro, per i soci della cooperativa non è prevista una remunerazione economica per il tempo che dedicano al funzionamento della Cooperativa. Abbiamo quindi scorporato dal monte ore totale che i soci dedicano pro bono alla cooperativa, le ore utilizzate esclusivamente per amministrazione e gestione e le abbiamo monetizzate come input. Non è stato invece monetizzato come input il tempo impiegato dalle famiglie in quanto queste beneficiano in prima persona delle attività stesse che svolgono.

Come si vedrà nel paragrafo 4.3 gli stessi massimali del CCNL per le Cooperative Sociali sono stati utilizzati per quantificare le ore di volontariato che vengono effettuate dagli stessi soci della cooperativa, dalle famiglie e dallo staff come proxy per la soddisfazione derivante dal contribuire alla realizzazione delle attività di Albergo Etico.

Tabella 4: Valorizzazione degli input per categoria di stakeholder

STAKEHOLDER	INPUT			
Quali sono i beneficiari che sperimentano un cambiamento?	Qual è il loro contributo?	Valore (in €)	Commento	Valore Incluso per il calcolo SROI
Ragazzi con disabilità (indipendentemente dal loro inquadramento contrattuale)	I ragazzi attraverso il loro tempo e il loro lavoro contribuiscono al funzionamento di Albergo Etico.	31.500€	<p>2 ragazzi sono assunti come dipendenti part time dalla Cooperativa. Per loro abbiamo considerato i 20.000€ di input dichiaratici dallo staff di Cooperativa Download.</p> <p>5 ragazzi ricevono un rimborso spese che viene finanziato da enti esterni alla cooperativa. Per questi, sulla base delle interviste svolte, abbiamo stimato un rimborso spese pari a 80€ al mese per ciascun ragazzo.</p> <p>3 ragazzi sono invece volontari/alternanza scuola-lavoro. Per loro non abbiamo valorizzato il tempo che dedicano ad Albergo Etico in quanto si tratta prevalentemente di attività formative di cui loro sono diretti beneficiari.</p>	31.500€
Collettività	Gli input forniti dalla collettività sono stati conteggiati all'interno degli input delle diverse categorie di stakeholder riportate in questa tabella. Per evitare doppi conteggi, quindi non sono stati considerati anche qui.			
Famiglie	Le famiglie effettuano donazioni alla Cooperativa Download e dedicano del tempo alle attività di Albergo Etico.	6.500€	Come input si valorizza esclusivamente la componente di donazioni monetarie e non il tempo, in quanto le famiglie sono beneficiarie dirette di Albergo Etico	6.500€
Cooperativa Download	La Cooperativa si occupa di coprire tutti i costi di gestione.	75.009€	Per evitare doppi conteggi, come input consideriamo la voce del bilancio 2018 riferita al totale dei costi della produzione, a cui abbiamo sottratto il totale dei costi per il personale e quello per i collaboratori esterni (perché già conteggiato per altri stakeholder)	75.009€

## Analisi

Soci della cooperativa	I soci della cooperativa dedicano pro bono del tempo per la gestione della Cooperativa e per le attività di amministrazione.	28.266€	In questo caso è stato monetizzato il tempo pro bono dedicato dai soci della cooperativa alle attività di amministrazione in quanto questi non sono beneficiari diretti della Cooperativa. La monetizzazione è avvenuta attraverso i massimali previsti dal CCNL delle Cooperative del settore socio-sanitario-assistenziale-educativo e di inserimento lavorativo.	28.266€
Personale della cooperativa (dipendenti e collaboratori)	Il personale e i collaboratori della Cooperativa come input mettono il loro tempo e le loro competenze. Il loro contributo viene monetizzato attraverso lo stipendio che percepiscono.	81.034€	In questa voce rientrano le spese per i dipendenti della Cooperativa, a cui abbiamo sottratto le spese per il personale con disabilità (perché già considerato) e abbiamo aggiunto le spese per i collaboratori esterni.	81.034€
Ristorante Tacabanda	Il ristorante Tacabanda fornisce gratuitamente i pasti per i ragazzi che effettuano il servizio in Albergo Etico.	6.000€	Per la stima dell'input abbiamo considerato una media di 5 ragazzi per ogni turno di lavoro per i quali vengono forniti 2 pasti al giorno (pranzo e cena) per 6 giorni alla settimana per 50 settimane lavorative. Il costo stimato per il singolo pasto è di 2€ a persona.	6.000€
Donatori e finanziatori	I donatori e finanziatori contribuiscono alle attività di Albergo Etico attraverso donazioni.	81.088€	Le donazioni non sono considerate negli input per calcolare lo SROI per evitare doppi conteggi. Le donazioni infatti, vengono utilizzate per la gestione di Albergo Etico e della Cooperativa, pertanto sono già considerate nei costi di gestione.	0.00€
Pubblica amministrazione	Non sono stati considerati ulteriori input forniti dalla pubblica amministrazione.			
Clienti	I clienti contribuiscono al bilancio della Cooperativa attraverso il pagamento degli alloggi e dei servizi forniti dall'Albergo.	139.621€	Questo input non viene considerato nell'analisi SROI in quanto anche in questo caso le risorse vengono utilizzate per la gestione delle attività della Cooperativa Download e quindi già conteggiate all'interno della voce costi di gestione della Cooperativa.	0,00€

Agenzia di Formazione Professionale delle Colline Astigiane - Scuola Alberghiera	L'agenzia di Formazione Professionale concede gli spazi per effettuare i corsi di formazione a cui partecipano anche i ragazzi con disabilità inseriti in Albergo Etico.	0,00€	Questo input non è stato monetizzato in quanto il corso e i locali della scuola non sono riservati esclusivamente ai ragazzi di Albergo Etico.	0,00€
<b>TOTALE INPUT CONSIDERATI PER CALCOLO SROI</b>		<b>228.310,07€</b>		

Fonte: Elaborazione degli autori

## 4.3 / La misurazione dei cambiamenti (outcome) e la scelta delle proxy

I dati raccolti attraverso il processo di coinvolgimento degli stakeholder descritto al paragrafo 4.1 è stato in gran parte utilizzato per l'identificazione dei cambiamenti (outcome) principali generati dalla Cooperativa Download e da Albergo Etico. Grazie alle testimonianze dei beneficiari e degli stakeholder principali del progetto infatti è stata stilata una prima lista di outcome che si è arricchita e formalizzata attraverso l'analisi della letteratura esistente in tema di disabilità e inclusione lavorativa.

La tabella 5 descrive quindi la terza fase del calcolo SROI, riportando il cambiamento avvenuto per tutte le tipologie di stakeholder, gli indicatori (individuati sia durante la raccolta dei dati attraverso interviste e questionari, sia grazie ai dati forniti dalla Cooperativa Download), le proxy finanziarie utilizzate per assegnare un valore finanziario agli outcome tangibili e intangibili e il corrispondente impatto (in Euro).

È importante sottolineare che, in coerenza con l'approccio dell'analisi SROI, la scelta delle proxy non si basa su un'analisi controfattuale<sup>1</sup>, piuttosto, si basa sulla necessità di trovare una monetizzazione economica ai cambiamenti individuati, indipendentemente dal fatto che gli stakeholder avrebbero effettivamente acquistato questi beni e servizi. Se prendiamo ad esempio le proxy identificate per monetizzare i cambiamenti relativi allo stakeholder *famiglia*, si può osservare l'inclusione sia della psicoterapia individuale che di quella familiare. In questo caso non stiamo assumendo che in mancanza di Albergo Etico la famiglia avrebbe fatto entrambi questi percorsi di psicoterapia; bensì stiamo affermando che gli effetti osservati sulle famiglie che sono inserite in Albergo Etico sono assimilabili, e quindi monetizzabili, come i cambiamenti osservati su persone che hanno avviato un percorso di psicoterapia familiare, per quanto concerne gli effetti sulle relazioni interne alla famiglia, e personale per quanto concerne invece il benessere individuale.

<sup>1</sup> Ovvero, cosa una popolazione con le stesse caratteristiche avrebbe fatto in assenza del "trattamento" Albergo Etico.

Tabella 5: Outcome e misurazione dell'impatto (per ogni categoria di stakeholder)

STAKEHOLDER	OUTCOME	INDICATORE	QUANTITÀ	DURATA	PROXY FINANZIARIA	SPIEGAZIONE	VALORE	FONTE	IMPATTO TOTALE*
Ragazzi con disabilità (indipendentemente dal loro inquadramento contrattuale)	I ragazzi lavorando in Albergo Etico acquisiscono competenze specifiche in ambito alberghiero/di ristorazione	Numero di ragazzi con disabilità inseriti nel "Sistema Albergo Etico" che affermano di aver imparato a lavorare in un albergo/ristorante da quando sono in AE.	10	3	Costo medio di un corso di formazione alberghiera e di ristorazione per persone con disabilità	Il costo è stato calcolato sulla base di preventivi disponibili online per corsi in ambito alberghiero e di ristorazione, della durata di 287 ore comprensivo di lezioni di cucina, tecniche di sala e elementi di accoglienza in strutture ricettive e ristorative. Tale cambiamento è stato attribuito a tutti i ragazzi in Albergo Etico, in quanto il 100% dei ragazzi coinvolti nei questionari e nelle interviste ha dichiarato di aver appreso competenze specifiche e aver imparato un lavoro.	3.157,00€	Dati raccolti dai questionari e dalle interviste ai ragazzi  Confronto tariffe di diversi centri di formazione professionale a pagamento	31.570,00€
	I ragazzi maturano delle competenze trasversali grazie alla partecipazione ad un contesto lavorativo professionalizzante e aumentano la loro occupabilità anche per altri contesti lavorativi.	Numero di ragazzi con disabilità inseriti nel "Sistema Albergo Etico" che affermano di essere in grado di reagire a imprevisti e gestire lo stress	10	3	Costo medio di un percorso di inserimento lavorativo (inclusivo di laboratorio di osservazione di 3 mesi + 6 mesi di inserimento in stage)	Il costo tiene in considerazione tutti i costi connessi all'attivazione di un inserimento lavorativo: organizzazione/progettazione, valutazione e orientamento iniziale, copertura INAIL, accompagnamento durante lo stage, indennità erogata alla persona in stage, accompagnamento in uscita. Tale cambiamento è stato attribuito a tutti i ragazzi in Albergo Etico, in quanto il 100% dei ragazzi coinvolti nei questionari e nelle interviste ha dichiarato di aver maturato queste competenze trasversali.	5.901,00€	Dati raccolti dai questionari e dalle interviste ai ragazzi  Intervista a esperto di inserimenti lavorativi per persone con disabilità	59.101,00€
	I ragazzi sono accompagnati in un percorso che ne incentiva l'acquisizione di competenze e autonomie di base	Numero di ragazzi con disabilità inseriti nel "Sistema Albergo Etico" che affermano di aver imparato a tenere in ordine la propria divisa/stanza, a prendere il treno/bus da soli, ad avere più facilità a relazionarsi con gli altri e a gestire i propri soldi	10	5	Spesa media di un percorso educativo individuale con un Educatore professionale della disabilità	L'acquisizione di maggiori autonomie e competenze di base viene valorizzata attraverso un percorso con un educatore professionale della disabilità. Questa tipologia di educatori, infatti, affianca la persona con disabilità e la sua famiglia in percorsi educativi per il mantenimento o l'acquisizione di autonomie fisiche, sociali e relazionali, lavorando su un progetto individualizzato che viene costruito insieme alla famiglia sulla base di obiettivi condivisi.	3.450,00€	Dati raccolti dai questionari e dalle interviste ai ragazzi  Tariffario Educatori Professionali (www.servizielfare.it)	34.500,00€

Ragazzi con disabilità (indipendentemente dal loro inquadramento contrattuale)	I ragazzi che sono inseriti dentro il "Sistema Albergo Etico" migliorano il proprio benessere e la propria autostima	Numero di ragazzi con disabilità inseriti nel "Sistema Albergo Etico" che affermano di fare più attenzione alla propria salute, di sentirsi più felici e più rispettati da quando sono in AE.	10	5	Spesa media per un corso annuale di judo	Il judo è lo sport consigliato ai ragazzi nel Metodo Download, poiché aumenta la propriocezione (la capacità di riconoscere e percepire il corpo nello spazio), migliora l'equilibrio, insegna a cadere e a rialzarsi. Abbiamo considerato un corso di 10 mesi all'anno con due lezioni alla settimana della durata di 1 ora per un costo mensile pari a 35€. Tale cambiamento è stato attribuito a tutti i ragazzi in Albergo Etico, in quanto il 100% dei ragazzi coinvolti nei questionari e nelle interviste ha dichiarato di essere più consapevole rispetto alla propria salute, di sentirsi più felice e più rispettato da quando è in AE.	350,00€	Dati raccolti dai questionari e dalle interviste ai ragazzi  Media elaborata dal confronto di 3 preventivi di corsi di judo ad Asti	3.500€
Collettività	Grazie agli inserimenti lavorativi in Albergo Etico i ragazzi diventano più autonomi e indipendenti sia nel breve che nel lungo periodo, con conseguente riduzione dei costi economici e sociali per la collettività.	Numero di ragazzi con disabilità inseriti nel "Sistema Albergo Etico" che dichiarano di sentirsi più autonomi e indipendenti da quando sono in Albergo Etico	10	1	Valorizzazione annuale del lavoro di cura necessario per persone con disabilità maggiorenni	Per stimare il costo sociale di un adulto con disabilità che non lavora rispetto a quello di un adulto con disabilità che lavora, abbiamo valorizzato il lavoro di cura che ricade sui caregiver principali in mancanza di altri servizi pubblici offerti ai ragazzi con disabilità e alle loro famiglie. I caregiver, quindi, in mancanza di supporti e di sostegno da parte del settore pubblico, hanno meno tempo per lavorare, per dedicarsi a sé stessi e agli altri membri della famiglia. Tutto ciò diventa un costo per la società perché da un lato in questo modo si "perdono" due potenziali contribuenti (la persona con disabilità e il caregiver), d'altra parte questo genera anche un malessere in termini di ansia, stress e peggioramento dello stato di salute e della soddisfazione per la propria vita. Per la valorizzazione monetaria di questo fenomeno abbiamo ripreso le stime del Censis (riviste al ribasso per essere meglio aderenti al nostro modello ed evitare doppi conteggi rispetto ad altri outcome già conteggiati). Nello specifico, abbiamo considerato un'assistenza in media per 12 ore al giorno, quantificate a 7€/ora per un totale di 30.660€ annuali per famiglia (contro i 51.000€ stimati dal Censis). Tale cambiamento è stato attribuito a tutti i ragazzi in Albergo Etico in quanto questo effetto si sarebbe verificato su tutti loro se non fossero stati inseriti in un percorso lavorativo.	30.660,00€	Dati raccolti dalle interviste alle famiglie.  Elaborazione nostra su dati Censis (www.censis.it)	306.600,00€

Famiglie	Relazioni interne alla famiglia	Numero medio di membri della famiglia per i quali sono migliorati sensibilmente gli equilibri interni alla famiglia	20	5	Spesa media di un percorso di psicoterapia familiare	La partecipazione di 2 persone per nucleo familiare a un percorso di psicoterapia familiare, della durata di 1 ora, per un periodo di 10 incontri, permette di modificare i meccanismi che causano il disagio di tutto il nucleo. Tale cambiamento è stato attribuito a tutte le famiglie dei ragazzi in Albergo Etico, in quanto il 100% delle famiglie e dei ragazzi intervistati ha dichiarato che ha vissuto un cambiamento degli equilibri familiari.	1.200,00€	Dati raccolti dalle interviste alle famiglie Tariffario dell'Ordine Nazionale degli Psicologi e Psicoterapeuti	24.000,00€
	Benessere personale	Numero medio di membri della famiglia che hanno più opportunità di rilassarsi	20	5	Spesa media di un percorso di psicoterapia individuale	La partecipazione dei genitori a un percorso di psicoterapia individuale della durata di 10 incontri, ciascuno di 1 ora, ha lo scopo di alleviare le sofferenze emotive. Tutte le famiglie intervistate hanno dichiarato di aver vissuto simili cambiamenti, per cui si è considerato il 100% delle famiglie.	900,00€	Dati raccolti dalle interviste alle famiglie Tariffario dell'Ordine Nazionale degli Psicologi e Psicoterapeuti	18.000,00€
	Gestione del tempo	Numero di caregiver principali che ha l'opportunità di fare le cose con più calma perché ha più tempo libero	10	3	Spesa media per un corso annuale di yoga	Tra gli altri benefici che apporta lo yoga vi è riduzione dello stress. Si è utilizzato dunque il costo annuale di un abbonamento a un corso di yoga di due lezioni alla settimana di 1 ora l'una. Tutti i genitori intervistati hanno dichiarato che il caregiver principale ha maggior tempo a disposizione grazie all'impegno che Albergo Etico richiede ai propri figli.	500,00€	Dati raccolti dalle interviste alle famiglie Media elaborata dal confronto di 3 preventivi di corsi di yoga ad Asti	5.000,00€
	Soddisfazione derivante dal contribuire attivamente ad un'attività con finalità sociale di cui beneficia il proprio figlio e altri ragazzi in condizioni simili	Numero di caregiver principali che dedica delle ore di tempo pro-bono alle attività di Albergo Etico	10	3	Valorizzazione del tempo di volontariato dedicato dalle famiglie alle attività di Albergo Etico	I genitori vengono coinvolti in prima persona a supporto delle attività di Albergo Etico come ad esempio attraverso la partecipazione a eventi, l'accompagnamento dei ragazzi, l'accoglienza dei colleghi del figlio ecc. A fronte di questo investimento in termini di tempo i genitori si sentono soddisfatti perché contribuiscono alla realizzazione delle attività di cui poi beneficiano i loro figli e loro stessi. Come dichiarato dalle famiglie intervistate, il tempo medio a settimana speso dalle famiglie (2 ore) viene moltiplicato per il numero di settimane lavorative in un anno (50 settimane), e per il relativo compenso come ricavato dalle tavole del Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro (CCNL) per le Cooperative Sociali.	1.711,00€	Dati raccolti dalle interviste ai ragazzi e alle famiglie Valorizzazione del lavoro di volontariato attraverso i massimali previsti dal CCNL per le Cooperative Sociali	17.110,00€

Cooperativa Download	Maggiore visibilità e ritorno di immagine derivante dalla creazione del "Sistema Albergo Etico"	Quota budget spesa da piccola impresa e/o cooperativa per comunicazione e pubblicità	1	1	Spesa stimata per gestione social, comunicazione e pubblicità	Per valorizzare il ritorno di immagine per la cooperativa, abbiamo utilizzato il costo annuale di un collaboratore che si occupa a tempo parziale (in media 15 ore a settimana) della comunicazione, che gestisce i canali social, le piattaforme web, e che pubblica su riviste e quotidiani.	6.000,00€	Intervista al Presidente della Cooperativa  Dati forniti dalla Cooperativa Download	6.000,00€
Soci della Cooperativa	Soddisfazione derivante dall'aver creato un modello di inclusione sociale che funziona, con la possibilità di miglioramento e affinamento del metodo	Numero di soci che dichiara di donare ore di volontariato pro-bono alla realizzazione delle attività di Albergo Etico (ad esclusione del socio Associazione Albergo Etico Italia Onlus)	6	3	Valorizzazione del tempo pro-bono di volontariato dedicato dai soci alle attività di Albergo Etico	Il tempo pro-bono speso dai soci per la realizzazione delle attività diverse da quelle di gestione e amministrazione, conteggiato come tempo di volontariato che essi donano alla cooperativa, viene considerato, come da essi dichiarato, come sintomo della soddisfazione che traggono dall'essere parte di Albergo Etico. Come desunto dalle interviste, in media ogni socio dedica 13 ore alla settimana in attività di volontariato. Anche in questo caso la valorizzazione è avvenuta attraverso le tavole del CCNL per le Cooperative Sociali.	11.121,50€	Intervista al Presidente e ai soci della Cooperativa  Valorizzazione del lavoro di volontariato attraverso i massimali previsti dal CCNL per le Cooperative Sociali	66.729,00€
Personale della Cooperativa (dipendenti e collaboratori)	I dipendenti e i collaboratori sviluppano competenze rispetto alla disabilità e maturano una nuova sensibilità su questo tema	Numero di dipendenti e collaboratori della Cooperativa Download senza disabilità che dichiarano di aver maturato nuove / diverse competenze sulla disabilità	4	3	Costo medio di un corso di formazione come Educatore alla disabilità	L'acquisizione di competenze e sensibilità rispetto alla disabilità simili a quelle maturate dallo staff che lavora quotidianamente al fianco dei ragazzi di Albergo Etico, possono essere conseguite attraverso un corso di formazione professionalizzante della durata di un anno come Educatore alla disabilità. Il 100% dei dipendenti e collaboratori intervistati ha dichiarato di aver maturato nuove competenze e sensibilità rispetto al tema della disabilità.	900,00€	Interviste a dipendenti e collaboratori della Cooperativa  Comparazione di 3 diversi preventivi di corsi privati di Educatore alla disabilità	3.600,00€
	Riduzione dello stress sul lavoro	Numero di dipendenti e collaboratori della Cooperativa Download senza disabilità che dichiarano che lavorare per la Cooperativa consente loro di ridurre lo stress	4	3	Costo medio di un percorso di mindfulness	La mindfulness può essere utile a chi si trova a gestire lo stress derivante dal lavoro o da condizioni della vita privata. La partecipazione a un corso di mindfulness di 8 incontri consente alla persona di gestire lo stress lavorativo e della vita privata. Il 100% dei dipendenti e collaboratori intervistati ha dichiarato che lavorare in un ambiente "speciale", quale Albergo Etico, consente loro di gestire meglio e ridurre lo stress, perché meno proiettato alla mera produttività e più aperto a considerare i membri dello staff come persone e non come dipendenti, facilitando anche la conciliazione tra vita privata e lavoro.	300,00€	Interviste a dipendenti e collaboratori della Cooperativa  Comparazione di 3 diversi preventivi di corsi di mindfulness	1.200,00€

Personale della Cooperativa (dipendenti e collaboratori)	Soddisfazione derivante dal lavorare per un'organizzazione con finalità sociale	Numero di dipendenti e collaboratori della Cooperativa Download senza disabilità che dichiarano di trarre soddisfazione dal lavorare per la Cooperativa	4	3	Valorizzazione del tempo pro-bono di volontariato dedicato dai dipendenti e collaboratori alle attività di Albergo Etico	Il 100% dei dipendenti e collaboratori intervistati ha dichiarato di spendere delle ore pro-bono, oltre gli orari di lavoro, per realizzare attività con i ragazzi. Queste ore pro-bono vengono utilizzate come segnale della soddisfazione che il personale trae dall'essere parte di Albergo Etico, e quantificate in 5 ore in media a persona a settimana. La valorizzazione è stata fatta attraverso le tavole del CCNL per le Cooperative Sociali.	6.375,00€	Interviste a dipendenti e collaboratori della Cooperativa  Valorizzazione del lavoro di volontariato attraverso i massimali previsti dal CCNL per le Cooperative Sociali	25.500,00€
Ristorante Tacabanda	Ritorno di immagine positivo per il ristorante  Acquisizione di competenze sulla disabilità dei dipendenti del ristorante; e "contaminazione" del tessuto imprenditoriale locale	Seppur di fondamentale importanza, abbiamo deciso di non valorizzare questi outcome per evitare il rischio di doppio conteggio e dunque di sovrastima dei cambiamenti. Infatti, i gestori del ristorante sono anche tra i soci fondatori della Cooperativa Download, e come tali sono stati già inclusi nella voce "Soci della Cooperativa Download".							
Donatori e finanziatori	Ritorno di immagine positivo  Soddisfazione derivante dal contribuire alla realizzazione di un progetto con finalità sociale	Abbiamo deciso di non valorizzare tale cambiamento per mancanza di dati dettagliati.							
Pubblica Amministrazione	Imposte pagate dalla Cooperativa Download	Voce del bilancio 2018 della Cooperativa Download	1	1	Imposte pagate dalla Cooperativa Download nel 2018	L'introito per l'erario pubblico derivante dalla tassazione pagata dalla Cooperativa Download, come desunto dall'analisi del bilancio di esercizio della cooperativa.	2.116,00 €	Analisi del bilancio 2018 della Cooperativa	2.116,00€

Clients	Soddisfazione di contribuire al progetto tramite le proprie scelte di consumo	Numero di clienti per i quali la componente sociale di Albergo Etico è rilevante stimato sulla base dei rispondenti ai questionari e analisi recensioni web.	2063	1	Monetizzazione della soddisfazione del cliente	L'indicatore è calcolato partendo dal numero totale di clienti del 2018 (5.000). Dai risultati dei questionari e dall'analisi delle recensioni su web abbiamo ricavato la percentuale di persone per le quali la componente sociale di Albergo Etico è rilevante, 86%. La loro soddisfazione invece viene valorizzata supponendo che le persone soddisfatte tornino almeno un'altra notte in Albergo Etico o ne parlino almeno ad un'altra persona. L'approccio utilizzato si rifà alle pratiche utilizzate per la monetizzazione della soddisfazione del cliente nel settore marketing. Dunque, si è utilizzato il prezzo medio speso in Albergo Etico da un cliente medio (calcolato come media del pernottamento e degli altri servizi acquistabili in albergo) pari a 23€ per l'86% dei clienti che hanno pernottato in Albergo Etico nel 2018.	23,00€	Questionario ai clienti Content analysis delle recensioni TripAdvisor Approccio marketing alla soddisfazione	42.697,20€
Agenzia di Formazione Professionale delle Colline Astigiane - Scuola Alberghiera	La scuola ha un posto di riferimento per i tirocini/ stage/alternanza scuola-lavoro dei ragazzi con disabilità formati, e un modello di inserimento lavorativo replicabile	Abbiamo deciso di non valorizzare questo outcome per mancanza di dati dettagliati.							
<b>TOTALE</b>		<b>647.132,20€</b>							
<b>TOTALE ATTUALIZZATO NETTO DEGLI OUTCOME</b>		<b>848.190,95€</b>							

Fonte: Elaborazione degli autori

\* L'impatto totale è ottenuto moltiplicando le quantità per il valore di ciascun outcome pesato con i parametri tecnici descritti nella Tabella 8. Per una spiegazione dettagliata di tali parametri si rimanda al paragrafo 4.4.

**Ragazzi con disabilità (indipendentemente dal loro inquadramento contrattuale)** sono gli stakeholder e i beneficiari principali della Cooperativa, in quanto sono le persone che in maniera diretta vivono i cambiamenti più importanti. Come detto in precedenza, la definizione degli outcome si è basata sul coinvolgimento dei ragazzi con disabilità attraverso questionari (di cui si può vedere un estratto nella Figura 4), interviste di persona individuali e collettive, ma anche attraverso interviste di persona alle famiglie e al personale della Cooperativa.



Per procedere ad una rigorosa valorizzazione dei cambiamenti osservati, una volta definiti i macro-cambiamenti, abbiamo identificato degli item specifici per ognuno di questi in modo tale da evitare il rischio di doppio conteggio e sovrapposizioni di cambiamenti. Trattandosi di cambiamenti spesso immateriali e strettamente interconnessi tra di loro, infatti, abbiamo sentito l'esigenza di esplicitare nel dettaglio le dimensioni considerate all'interno di ogni outcome per operationalizzare i concetti. I risultati sono riassunti nella Tabella 6 e discussi in maniera più dettagliata di seguito.

Tabella 6: Operazionalizzazione dei cambiamenti registrati per i ragazzi che lavorano in Albergo Etico.

CAMBIAMENTO	CONTENUTI CONSIDERATI
I ragazzi lavorando in Albergo Etico acquisiscono competenze specifiche in ambito alberghiero/di ristorazione	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Contenuti specifici della mansione lavorativa (servizio al tavolo, accoglienza ospiti, bar, pulizia camere ecc.)</li> <li>2) Scoperta del talento di ognuno grazie alla possibilità di provare mansioni diverse e ruoli diversi</li> </ol>
I ragazzi maturano delle competenze trasversali grazie alla loro presenza in un contesto lavorativo professionalizzante e aumentano la loro occupabilità anche in altri contesti lavorativi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Gestione dello stress sul lavoro</li> <li>2) Capacità di risoluzione di problemi/ capacità di reagire a imprevisti e prendere decisioni in autonomia</li> <li>3) Capacità di focalizzare l'attenzione, capacità di eseguire compiti semplici e complessi</li> <li>4) Capacità di gestire responsabilità</li> </ol>
I ragazzi sono accompagnati in un percorso che ne incentiva l'acquisizione di competenze e autonomie di base	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Autonomia personale: cura del sé, utilizzo e gestione della propria divisa, mobilità autonoma per raggiungere il luogo di lavoro, gestione della routine quotidiana e dei propri spazi.</li> <li>2) Cittadinanza attiva: acquisizione di maggiore consapevolezza e di un nuovo ruolo all'interno della società. I ragazzi diventano un esempio per altri ragazzi con disabilità e per altri imprenditori.</li> <li>3) Competenze relazionali: acquisizione di maggiore sicurezza nella gestione delle interazioni relazionali, maggiore capacità (e opportunità) di condivisione delle difficoltà con gli altri - peer support, miglioramento nelle relazioni con la famiglia/amici, maggiore facilità di interazione con persone non conosciute.</li> <li>4) Gestione del denaro: i ragazzi percepiscono uno stipendio/rimborso spese e vengono incentivati ad essere responsabile per il denaro che guadagnano.</li> </ol>
I ragazzi che sono inseriti dentro il "Sistema Albergo Etico" hanno un'elevata soddisfazione verso se stessi e la propria vita.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Miglioramento nello stato di salute: alimentazione corretta, più movimento, riduzione nell'utilizzo di alcuni farmaci</li> <li>2) Autostima e acquisizione di un ruolo riconosciuto all'interno del gruppo di lavoro</li> <li>3) Soddisfazione per la propria vita</li> </ol>

Fonte: Elaborazione degli autori

Per la **valorizzazione degli outcome**, la stima dell'indicatore si è basata sui dati raccolti attraverso i questionari. Per tutte le domande relative ai cambiamenti che poi sono stati considerati nella mappa abbiamo registrato un 100% di consenso, dunque per tutti i cambiamenti identificati abbiamo considerato come indicatore la totalità dei ragazzi inseriti in Albergo Etico nel 2018, cioè 10 ragazzi.

**1)** Il primo cambiamento osservato per i ragazzi è legato all'acquisizione di competenze lavorative in ambito alberghiero/di ristorazione. Nello specifico, all'interno di questa prima categoria abbiamo considerato l'acquisizione di competenze legate alla mansione lavorativa: servizio al tavolo, accoglienza ospiti, bar, pulizia camere etc. Inoltre, grazie alla possibilità data da Albergo Etico di provare diverse mansioni lavorative e di specializzarsi in quelle in cui la persona riesce meglio, abbiamo considerato all'interno di questo primo cambiamento anche la scoperta del talento e delle preferenze personali.

La **proxy** utilizzata per valorizzare questo cambiamento è il costo annuale per un corso di formazione alberghiera che quindi fornirebbe le stesse competenze lavorative acquisite in Albergo Etico. Tale costo è stato calcolato sulla base di preventivi disponibili online per corsi in ambito alberghiero e di ristorazione, della durata di 287 ore, comprensivo di lezioni di cucina, tecniche di sala e elementi di accoglienza in strutture ricettive e ristorative. Questo outcome viene valorizzato per una durata di 3 anni in quanto si stima che le competenze acquisite diventino un bagaglio di medio periodo per la persona.

**2)** Il secondo cambiamento riguarda l'acquisizione di competenze trasversali spendibili anche in altri contesti lavorativi, e che aumentano l'occupabilità dei ragazzi. In particolare: gestione dello stress sul lavoro, capacità di risoluzione dei problemi, capacità di reagire agli imprevisti e di prendere decisioni in autonomia, capacità di mantenere la concentrazione ed eseguire i compiti assegnati, capacità di gestire le responsabilità. Tutte queste componenti, infatti, vengono maturate dai ragazzi grazie agli inserimenti lavorativi in Albergo Etico, all'interno del quale sperimentano e imparano come comportarsi in un ambiente di lavoro. Per tali ragioni, questo outcome è stato valorizzato utilizzando come proxy il costo di un inserimento lavorativo in stage per persone con disabilità. Tale costo è stato calcolato sulla base delle dichiarazioni di un esperto in materia, tenendo in considerazione tutti i costi connessi: organizzazione/progettazione, valutazione e orientamento iniziale, copertura INAIL, accompagnamento durante lo stage, indennità erogata alla persona in stage, accompagnamento in uscita. Anche in questo caso, trattandosi di competenze e dunque di un outcome di medio-periodo, consideriamo una durata di 3 anni.

**3)** Il terzo cambiamento è maggiormente collegato alle attività previste da Albergo Etico che ricadono sotto la denominazione "Accademia dell'Indipendenza".

I ragazzi che lavorano in Albergo Etico infatti vengono accompagnati all'interno di un percorso che ne stimola l'acquisizione di autonomie e competenze di base. Nello specifico, i ragazzi sono invitati a prestare maggiore attenzione alla cura del sé e della propria divisa, della propria camera etc., inoltre vengono stimolati a muoversi autonomamente per gli spostamenti da / verso il luogo di lavoro anche attraverso l'utilizzo di smartphone / tablet. Infatti, come emerso durante le interviste, grazie al "Sistema Albergo Etico" i ragazzi hanno imparato ad utilizzare quotidianamente il telefono come strumento funzionale al conseguimento dell'autonomia: per muoversi, o per comunicare e condividere foto con i colleghi/familiari/amici.

All'interno di questo outcome consideriamo anche la cittadinanza attiva: i ragazzi diventano maggiormente partecipi a ciò che succede in città, rappresentano degli esempi di successo per altri ragazzi con disabilità e per le loro famiglie, acquisiscono un ruolo sociale "attivo", e con il loro esempio contaminano anche gli altri imprenditori che iniziano a superare i pregiudizi legati all'assunzione di persone con disabilità.

Stando in Albergo Etico, inoltre, i ragazzi maturano nuove competenze relazionali grazie alle interazioni con i loro colleghi di lavoro (con e senza disabilità), e con i clienti - che per la maggior parte sono persone che non conoscono e con cui si devono relazionare. Infine, i ragazzi imparano a gestire il denaro che ricevono come stipendio o come rimborso spese e vengono responsabilizzati rispetto questo tema.

Questo composito macro-cambiamento, è stato valorizzato utilizzando come **proxy** un percorso individualizzato con un educatore professionale della disabilità che affianca la persona con disabilità e la sua famiglia in percorsi educativi per il mantenimento o l'acquisizione di autonomie fisiche, sociali e relazionali, lavorando su un progetto individualizzato che viene costruito insieme alla famiglia sulla base di obiettivi condivisi. Il calcolo è stato effettuato considerando 2 incontri alla settimana da 1,5 ore l'uno, per 50 settimane annuali. Il costo orario per l'Educatore è stato preso da tariffari disponibili online per educatori professionali. In questo caso, visto che l'acquisizione di maggiore autonomia e indipendenza ha un effetto di lunga durata, abbiamo considerato una durata di 5 anni per questo outcome.

**4)** Il quarto e ultimo cambiamento osservato per i ragazzi con disabilità, è quello relativo ad un più generale aumento di benessere della persona. All'interno di questo cambiamento consideriamo un miglioramento dello stato di salute legato a un'alimentazione più sana e al fare più movimento, ma anche un aumento dell'autostima e della soddisfazione della propria vita in generale.

L'aumento di benessere è stato quantificato utilizzando come **proxy** l'iscrizione annuale a un corso di judo, con due lezioni alla settimana della durata di 1 ora, in virtù del fatto che questo è lo sport consigliato ai ragazzi nel Metodo Download. Il judo infatti aumenta la propriocezione (la capacità di riconoscere e percepire il corpo nello spazio), migliora l'equilibrio, insegna a cadere e a rialzarsi. Queste tre capacità sono fondamentali per svolgere le mansioni dei camerieri e destreggiarsi tra tavoli e ospiti con piatti, bicchieri, vassoi e bottiglie.

“ **Finita la scuola son finite le certezze: sembrava funzionare tutto, e che ci fossero equilibri stabili, ma la fine della scuola ha rimesso in gioco tutto, e le certezze non lo erano più.**  
Mamma, Pistoia ”

Anche in questo caso, riteniamo che il cambiamento sul livello di benessere e di autostima abbia effetti immediati e multidimensionali di lungo periodo che si prolungheranno anche nel *dopo di noi*, quindi la durata considerata è di 5 anni (orizzonte temporale massimo).

**La Collettività:** stakeholder primario, si fa carico dei costi economici e sociali della disabilità.

Fino al compimento della maggiore età ci sono vari servizi pubblici offerti ai ragazzi con disabilità e alle loro famiglie, che vengono poi meno con il passaggio alla fase adulta.

Il lavoro di cura delle persone con disabilità maggiorenni ricade principalmente sulle loro famiglie e, nei contesti più attivi, sulle associazioni spesso create dagli stessi familiari delle persone con disabilità, per far fronte alla mancanza di risposte strutturate da parte del servizio pubblico.

Questa pratica ha dei costi sociali molto elevati, in quanto, ad esempio, i caregiver devono sostenere elevati carichi di responsabilità, di stress, ma anche in termini di tempo e di mansioni. Per questa ragione, il principale cambiamento che viene prodotto dagli inserimenti lavorativi dei ragazzi con disabilità in Albergo Etico è rappresentato dalle opportunità che vengono loro offerte in termini di autonomia e indipendenza sia nel breve che nel lungo periodo, con conseguente riduzione dei costi per la collettività.

Per stimare il costo sulla collettività, a causa della mancanza di statistiche dettagliate sul costo sociale di una persona con disabilità non inserita nel mercato del lavoro, abbiamo utilizzato come **proxy** finanziaria l'approccio proposto dal Censis (rivisto al ribasso per essere meglio aderente al nostro modello): ovvero, considerare la monetizzazione annuale del lavoro di cura per una persona con disabilità non inserita in nessuna realtà lavorativa.

Nello specifico, per il nostro calcolo abbiamo considerato una media di 12 ore giornaliere di assistenza. La durata di tale outcome è considerata essere di 1 anno, in quanto la valorizzazione del lavoro di cura proposta dal Censis è su base annuale.

**Le Famiglie** sono stakeholder primari, chiamate a giocare un ruolo fondamentale e primario in Albergo Etico aderendo insieme ai propri figli al Patto Formativo che viene loro proposto come parte integrante del percorso di inserimento lavorativo. Senza il loro coinvolgimento diretto e la loro adesione al Metodo Download, l'esperienza Albergo Etico non potrebbe iniziare.

Le famiglie sperimentano cambiamenti nelle relazioni interne alla famiglia, sul benessere personale, sulla gestione del tempo, sulla soddisfazione (Tabella 7).

Tabella 7: Operazionalizzazione dei cambiamenti registrati per le famiglie dei ragazzi che lavorano in Albergo Etico

CAMBIAMENTO	CONTENUTI CONSIDERATI
Relazioni interne alla famiglia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Nuovi stimoli nella comunicazione e condivisione tra genitori e figli</li> <li>2) Migliori equilibri familiari e relazioni interne alla famiglia</li> </ol>
Benessere personale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Sollievo dal sapere che il proprio figlio/fratello sta acquisendo autonomia e aumentando le proprie opportunità occupazionali (investimento "durante noi" e non "dopo noi")</li> <li>2) Creazione di reti con altre famiglie con cui confrontarsi, condividere informazioni</li> <li>3) Senso di appartenenza e responsabilizzazione nei confronti del gruppo (collegli/amici del figlio)</li> </ol>
Gestione del tempo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Il caregiver ha più tempo libero</li> </ol>
Soddisfazione derivante dal contribuire attivamente ad un'attività con finalità sociale di cui beneficia il proprio figlio e altri ragazzi in condizioni simili	

Fonte: Elaborazione degli autori

Per la **valorizzazione degli outcome**, la stima dell'indicatore si è basata sui dati raccolti attraverso interviste di persona. Per tutte le domande relative ai cambiamenti che poi sono stati considerati nella mappa abbiamo registrato un 100% di consenso, dunque per i cambiamenti sul caregiver abbiamo considerato 10 persone, mentre per i cambiamenti sul nucleo familiare abbiamo applicato una media conservativa di 2 persone per ogni nucleo familiare.

**1)** Il primo cambiamento osservato è relativo alle relazioni interne alla famiglia e include i nuovi stimoli che Albergo Etico fornisce nella comunicazione tra genitore e figlio, i mutati equilibri familiari, le differenti dinamiche relazionali interne alla famiglia.

Il Metodo Download richiede infatti un impegno attivo dei genitori, che sono chiamati a proporre attività costruttive in cui si riscoprono nuovi equilibri tra il caregiver e il figlio. I genitori sono chiamati a proporre nuove attività ai loro figli, e a far loro replicare nel nido domestico ciò che apprendono nel nido artificiale.

Per misurare i cambiamenti prodotti al livello della famiglia, si è scelta come **proxy** la partecipazione di 2 persone per nucleo familiare a un percorso di psicoterapia, per un periodo di 10 incontri. Tale cambiamento è stato attribuito a tutte le famiglie dei ragazzi in Albergo Etico, in quanto il 100% delle famiglie e dei ragazzi intervistati ha dichiarato che ha vissuto un cambiamento degli equilibri familiari. Utilizzando il Tariffario dell'Ordine Nazionale degli Psicologi, si è stimato il costo di un percorso di psicoterapia familiare in considerazione del fatto che la psicoterapia familiare permette di modificare i meccanismi che causano il disagio di tutto il nucleo.

Abbiamo assunto che tale outcome abbia durata di lungo periodo (5 anni) in quanto i suoi effetti perdurano anche dopo la fine della psicoterapia.

**2)** Il secondo cambiamento è relativo al benessere personale: il caregiver è sollevato dal sapere che il "dopo noi" potrebbe essere meno problematico dato che il proprio figlio acquisisce autonomia e aumenta le proprie opportunità. Inoltre, la possibilità di fare rete con persone che stanno vivendo situazioni simili rappresenta un aiuto e uno stimolo per le famiglie, aumenta il senso di appartenenza e determina la condivisione e l'allargamento delle responsabilità di cura che valicano i confini della famiglia e si estendono a colleghi e amici dei figli che vengono ospitati.

Per misurare tali cambiamenti sul benessere individuale, assumendo che la responsabilità di cura sia suddivisa tra due caregiver principali, si è utilizzata come **proxy** la partecipazione dei genitori a un percorso di psicoterapia individuale della durata di 10 incontri, con lo scopo di alleviare le sofferenze emotive. Tutte le famiglie intervistate hanno dichiarato di aver vissuto simili cambiamenti, per cui si è considerato il 100% delle famiglie. La durata di tale outcome è di 5 anni, in quanto considerato di lungo periodo.

**3)** Il terzo cambiamento è collegato alla gestione del tempo delle famiglie, soprattutto per il caregiver principale. Infatti, per 2 o 3 giorni a settimana i ragazzi sono impegnati nelle attività lavorative in Albergo Etico, liberando tempo per il caregiver e consentendogli di svolgere le attività quotidiane con più calma e meno stress, come dichiarato dalle famiglie intervistate, o per dedicarsi maggiormente agli altri membri della famiglia, ad altre passioni e lavori.

Dunque, tale cambiamento è assimilabile (**proxy**) a quello prodotto dalla frequentazione di un corso annuale di yoga, che tra gli altri benefici che apporta, consente la riduzione dello stress. Si è utilizzato dunque il costo annuale di un abbonamento a un corso di yoga, utilizzando come prezzo la media dei prezzi di 3 palestre di yoga ad Asti.

Tale cambiamento è di durata di 3 anni, in quanto si assume avere degli effetti benefici sulla persona che perdurano nel medio periodo.

**4)** Infine, il quarto cambiamento è relativo alla soddisfazione derivante dal contribuire attivamente ad un'attività con forte finalità sociale di cui beneficia sia proprio figlio che altri ragazzi in condizioni simili. Dalle interviste alle famiglie abbiamo desunto che la loro partecipazione alle attività di Albergo Etico sia indice della

**“ Ora, con AE in cui a noi genitori viene richiesto di essere molto attivi e di passare molto tempo con i ragazzi, anche se faticoso, sto riscoprendo la bellezza e il valore di trascorrere del tempo con mia figlia e ho scoperto che è divertente fare delle attività insieme.**

*Mamma, Pistoia* ”

loro soddisfazione. Tale soddisfazione viene dunque valorizzata (**proxy**) attraverso il tempo di volontariato pro bono speso dalle famiglie per le attività di Albergo Etico, quali la partecipazione a eventi, l'accompagnamento dei ragazzi, etc. Il tempo medio a settimana speso dalle famiglie (2 ore) viene moltiplicato per il numero di settimane in un anno, e per il relativo compenso come ricavato dalle tavole del Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro (CCNL) per le Cooperative Sociali. La durata di questo outcome è di 3 anni, in quanto la soddisfazione è considerata un outcome di medio periodo.

**La Cooperativa Download**, stakeholder primario, è l'ente che gestisce Albergo Etico e promuove un nuovo approccio agli inserimenti lavorativi per persone con disabilità. La Cooperativa genera un valore aggiunto per i ragazzi e le loro famiglie, ma anche per la città intera e per tutte le persone che entrano in contatto con questa esperienza contribuendo all'effetto contaminazione con altre realtà imprenditoriali del territorio, con altri ragazzi con disabilità che vedono nei loro pari che lavorano in Albergo Etico un esempio e un'ispirazione. Considerata la sua sostenibilità economica, desunta dai documenti di bilancio, il cambiamento principale che la cooperativa ottiene è rappresentato dal ritorno di immagine derivante dalle attività svolte. Per valorizzare tale cambiamento, abbiamo usato come **proxy** il costo annuale di un collaboratore che si occupi a tempo parziale (in media 15 ore a settimana) della comunicazione, che gestisce i canali social, le piattaforme web, che pubblichi su riviste e quotidiani. Consideriamo che questo outcome abbia durata di 1 anno, in quanto il ritorno di immagine si risulta essere un cambiamento di breve durata.

**I Soci della Cooperativa** sono gli attori principali della cooperativa, in quanto sono le persone che in maniera diretta realizzano le attività e vivono i cambiamenti più importanti. L'esperienza di Albergo Etico inizia infatti proprio dall'incontro tra le persone che hanno poi fondato la Cooperativa Download.

La definizione dei cambiamenti per i soci si è basata sulle interviste di persona realizzate al Presidente e ad alcuni soci. Tra i principali cambiamenti da essi riportati vi sono le aumentate competenze rispetto al mondo della disabilità, una nuova sensibilità rispetto al tema dell'accesso al lavoro per le persone con disabilità, e la soddisfazione derivante dall'aver creato un modello di inclusione sociale che funziona.

Per valorizzare tale cambiamento si è dunque scelto di usare come **proxy** il tempo pro-bono speso dai soci per la realizzazione delle attività diverse da quelle di gestione e amministrazione, conteggiato come tempo di volontariato che essi donano alla cooperativa, e come da essi dichiarato, da considerarsi come sintomo della soddisfazione che traggono dall'essere parte di Albergo Etico. I soci della cooperativa sono 6 e, come desunto dalle interviste, in media dedicano complessivamente 13 ore di tempo a settimana in attività di volontariato, valorizzate attraverso le tavole del CCNL per le Cooperative Sociali. La durata del cambiamento si assume essere di 3 anni, essendo la soddisfazione un cambiamento di medio periodo.

**Il personale della Cooperativa** (dipendenti e collaboratori) sono stakeholder primari in quanto lavorano affiancando colleghi con disabilità. La definizione degli outcome è avvenuta attraverso interviste semi-strutturate di persona e telefoniche.

Tra i principali cambiamenti dichiarati durante le interviste semi-strutturate di persona e telefoniche, vi sono: l'acquisizione di competenze e sensibilità rispetto alla disabilità, la riduzione dello stress e la soddisfazione derivante dal sentire di contribuire a un progetto importante per i ragazzi, per le loro famiglie e per la collettività nel suo insieme.

Per tutte le domande relative ai cambiamenti che poi sono stati considerati nella mappa abbiamo registrato un 100% di consenso, dunque come indicatore abbiamo considerato la totalità del personale della cooperativa (dipendenti e collaboratori). I cambiamenti considerati sono:

**1)** Il primo cambiamento è relativo all'acquisizione di nuove competenze e sensibilità rispetto alla disabilità per i dipendenti e collaboratori non esperti di disabilità, mentre per l'educatrice professionista, il cambiamento principale è la nuova motivazione e la possibilità di applicare un approccio differente all'inclusione lavorativa.

Dunque, come **proxy**, abbiamo utilizzato il costo medio di un corso di formazione di un anno come Educatore alla disabilità. La durata dell'outcome si assume essere di 3 anni, in quanto la formazione ha un effetto di medio periodo sulle persone che la ricevono.

“ **Albergo Etico mi ricorda del perché ho scelto di fare questo lavoro: far crescere persone e non disabili.** ”  
Educatrice

**2)** Il secondo cambiamento è relativo alla riduzione dello stress per il personale di Albergo Etico, derivante dal lavorare in un ambiente “speciale”. Infatti, i ragazzi con disabilità rappresentano una risorsa umana che dona un valore aggiunto enorme: come testimoniato da una dipendente, si accorgono se sei stressato e ti riportano a una sensazione di calma.

Dunque, la **proxy** utilizzata per valorizzare tale cambiamento è la partecipazione a un corso di *mindfulness* di 8 incontri: l'attività di *mindfulness* è rivolta a chi si trova a gestire stress derivante dal lavoro o da condizioni della vita privata. La durata del cambiamento si assume essere di 3 anni, ovvero di medio periodo, in quanto, la riduzione dello stress lavoro-correlato ha effetti che si estendono sul medio periodo.

**3)** Infine, il terzo cambiamento è relativo alla soddisfazione derivante dal lavorare per un'organizzazione con finalità sociale. Il personale ha dichiarato di spendere delle ore pro-bono, oltre gli orari di lavoro, per realizzare attività con i ragazzi, equiparabili ad ore di volontariato. Queste ore pro-bono vengono utilizzate come **proxy** della soddisfazione che il personale trae dall'essere parte di Albergo Etico. Quantificate in 5 ore in media a persona a settimana, vengono valorizzate attraverso le tavole del CCNL per le Cooperative Sociali. La durata di questo outcome si assume essere di 3 anni, essendo la soddisfazione un cambiamento di medio periodo.

**Il Ristorante Tabacanda** è uno stakeholder primario, in quanto è il luogo dal quale è nato il progetto di Albergo Etico. Grazie all'esperienza dell'inserimento lavorativo di Nicolò, un ragazzo con sindrome di Down, è stato testato un metodo di inserimento lavorativo e di autonomizzazione dei ragazzi con disabilità basato sul metodo Montessori e denominato Metodo Download. Sono stati tra i fondatori della Cooperativa Download e gli ideatori di Albergo Etico.

I proprietari del ristorante sono stati coinvolti attraverso interviste semi-strutturate, e tra i cambiamenti principali che hanno dichiarato di sperimentare grazie ad Albergo Etico vi sono: una maggiore sensibilità e acquisizione di competenze sulla disabilità, una “contaminazione” del tessuto imprenditoriale locale che, rassicurato dall'esperienza di altri chef e ristoratori, è più sensibile e pronto ad assumere persone con disabilità. Infatti, la presenza di ragazzi con disabilità che lavorano e si muovono per Asti genera un cambio di mentalità nel tessuto imprenditoriale locale: l'assunzione di persone con disabilità viene vissuta come una risorsa e non solo come un adempimento normativo.

Seppur di fondamentale importanza, abbiamo deciso di non valorizzare questi outcome per evitare il rischio di doppio conteggio e dunque di sovrastima dei cambiamenti. Infatti, i gestori del ristorante sono anche tra i soci fondatori della Cooperativa Download, e come tali sono stati già inclusi nella voce “Soci della Cooperativa Download”.

**I Donatori e finanziatori** sono uno stakeholder secondario, non direttamente coinvolti nell'analisi. Il loro ruolo è quello di contribuire alle attività di Albergo Etico attraverso la donazione di risorse economiche. Il cambiamento principale identificato per loro è rappresentato dalla soddisfazione di destinare risorse economiche a un progetto benefico ed eventuale ritorno di immagine positivo che ne derivano. Abbiamo deciso di non valorizzare tale cambiamento per mancanza di dati dettagliati.

**La Pubblica amministrazione** è uno stakeholder secondario non coinvolto. La città di Asti dal 2015 può far riferimento ad un nuovo soggetto che favorisce l'inclusione lavorativa di ragazzi con disabilità, ne aumenta l'occupabilità e ne favorisce l'autonomizzazione. D'altra parte, la Cooperativa Download, soprattutto attraverso le attività di Albergo Etico genera utili e contribuisce con il pagamento delle imposte.

Dunque il cambiamento considerato riguarda l'introito per l'erario pubblico derivante dalle imposte pagate dalla Cooperativa Download, come desunto dall'analisi delle stime provvisorie del bilancio di esercizio 2018 della cooperativa. Tale cambiamento è di breve periodo, e come tale, di durata di 1 anno.

**“ [...] stando qui imparano sempre cose nuove e, grazie a loro, cose nuove apprendono e soprattutto sperimentano anche gli ospiti che arrivano in un albergo che albergo lo è di certo, semplice e confortevole, ma che è anche qualcosa d'altro.**

*Boatti G., 2016*

”

**I Clienti** di Albergo Etico sono uno stakeholder secondario, coinvolto attraverso questionari auto-somministrati e attraverso una *content analysis* (analisi del contenuto) delle recensioni lasciate sulla piattaforma di TripAdvisor nel 2018.

I clienti che transitano da Albergo Etico ogni anno possono usufruire in vario modo dei servizi offerti, ed entrare in contatto con i ragazzi in varie misure: pernottamento, sale riunioni, catering.

Durante la loro permanenza in albergo i clienti vengono a contatto con i ragazzi con disabilità che svolgono le attività legate al settore alberghiero e della ristorazione. Da questa esperienza ne escono arricchiti per aver maturato un nuovo punto di vista sulla disabilità e anche soddisfatti per aver contribuito ad un progetto con finalità sociale attraverso le loro scelte di consumo contribuendo a diffondere pratiche di turismo sostenibile.

Per valorizzare la soddisfazione che i clienti derivano dall'aver contribuito a un progetto con forte finalità sociale attraverso le proprie scelte di consumo, partendo da approcci di marketing alla monetizzazione della soddisfazione, abbiamo considerato che i clienti soddisfatti tornino almeno una volta ad Albergo Etico o ne parlino ad almeno un'altra persona. Di conseguenza, dato che l'86% di clienti ha dichiarato che la finalità sociale sia la componente che maggiormente determina la soddisfazione, abbiamo imputato per l'86% dei clienti il prezzo medio speso in Albergo Etico da un cliente medio (calcolato come media del pernottamento e degli altri servizi acquistabili in albergo) come sintomo della loro soddisfazione.

Tale cambiamento è di breve periodo, e come tale è di durata di 1 anno.



**L'Agenzia di Formazione Professionale delle Colline Astigiane - Scuola Alberghiera** è uno stakeholder secondario non coinvolto. I principali cambiamenti della scuola sono stati riportati da Antonio De Benedetto durante l'intervista di persona, che per conto di Albergo Etico e della Cooperativa Download organizza nei locali della scuola corsi specifici per persone con disabilità della durata di 600 ore. Dunque, la scuola alberghiera di Asti ha un posto di riferimento per i tirocini/stage/alternanza scuola-lavoro dei ragazzi con disabilità formati, oltre che un modello di inserimento lavorativo replicabile, che può essere applicato ad altri ragazzi con disabilità.

Abbiamo deciso di non valorizzare questo outcome per mancanza di dati dettagliati.

## 4.4 / I parametri tecnici per il calcolo dello SROI

Come illustrato nella Sezione 3 del report, la metodologia SROI richiede di definire per ogni outcome la durata e il deadweight, lo spiazzamento, l'attribuzione e il valore di drop off. Anche durante questi passaggi, si è scelto di attenersi al principio chiave di cautela dello SROI e di non sovrastimare gli impatti. Questo paragrafo illustra il fondamento logico che ha guidato la definizione del valore di questi parametri tecnici (per quanto concerne la durata si è già fatto riferimento alle nostre linee guida attraverso la tabella 2).

Per attribuire la durata, dividiamo gli outcome in tre categorie:

1. Agli outcome che sono registrati e misurati come evento singolo durante l'arco temporale della nostra analisi (periodo amministrativo gennaio-dicembre 2018) – come il risparmio in termini di spesa di cura derivante per la collettività dagli inserimenti lavorativi in Albergo Etico – viene assegnata la durata di 1. In altre parole, poiché nessun impatto aggiuntivo è misurato per gli anni successivi, si inserisce un drop off del 100% con l'obiettivo di evitare il doppio conteggio;
2. Gli outcome che si riferiscono a un aumento in termini di soddisfazione o competenze per specifici stakeholder devono essere considerati anche per gli anni seguenti, poiché gli effetti non si esauriscono entro un anno. Agli effetti di questi outcome di medio e lungo termine è stata attribuita una durata tra 1 e 5 anni. Questa scelta conservativa evita di sovrastimare l'impatto totale. Si è scelto di applicare una durata intermedia dato che, per esempio, gli effetti di un aumento delle competenze tecniche svaniscono nel tempo con l'emergere di nuove tecnologie che potrebbero rendere obsoleta una particolare competenza (il drop off per ogni anno dopo il primo è fissato al 50%). Allo stesso modo, la soddisfazione prodotta da una particolare esperienza si affievolisce nel tempo, se non rinnovata (per questo il drop off è più alto: è stato fissato al 70% per ogni anno successivo al primo);
3. Gli outcome collegati a un miglioramento delle condizioni mediche, fisiche o psicologiche – come un'aumentata autonomia personale o il miglioramento della salute fisica e mentale – sono visti come un cambiamento con effetti duraturi sugli stakeholder. In questi casi, si è indicata una durata di 5 anni - nonostante gli effetti possano anche durare per l'intera vita degli individui. Tale scelta rappresenta un compromesso scientifico per considerare allo stesso tempo gli effetti di lungo termine e l'adozione del principio di cautela. Dati gli effetti duraturi di questi outcome, è stato scelto un tasso di drop off più basso (35%). Le stesse considerazioni sono applicate anche agli eventuali impatti negativi.

Dato che in generale la scelta è ricaduta sull'utilizzare bassi valori per quanto riguarda la durata e di alti valori per quanto riguarda il drop off per rispettare il principio di cautela dello SROI, non si è fatto riferimento ai parametri di attribuzione e deadweight. Questa scelta è anche supportata dalla decisione di includere solo stakeholder e outcome rilevanti e dalla volontà di non sovrastimare la nostra analisi. Visto infatti che l'obiettivo dell'analisi è limitato e focalizzato sui principali stakeholder e outcome, l'inclusione di filtri di attribuzione e deadweight (comunque prevista nell'ambito dell'analisi di sensitività di cui alla prossima sezione) avrebbe sottostimato l'impatto totale prodotto da Albergo Etico. Un'eccezione è rappresentata dall'inserimento di un effetto di spiazzamento del 10% applicato sull'outcome relativo ai clienti: ciò permette di dare spiegazioni sul simbolico effetto di spiazzamento finanziario su hotel e ristoranti vicini.

La durata e i parametri tecnici applicati agli outcome considerati sono illustrati in dettaglio nella Tabella 8.

Tabella 8: Durata e parametri tecnici SROI per ciascuna categoria di stakeholder e outcome considerati

STAKEHOLDER	OUTCOME	DURATA DEGLI EFFETTI PRODOTTI DAGLI OUTCOME	PARAMETRI TECNICI			
			DEADWEIGHT	SPIAZZAMENTO	ATTRIBUZIONE	DROP OFF
<b>Ragazzi con disabilità (indipendentemente dal loro inquadramento contrattuale)</b>	I ragazzi lavorando in Albergo Etico acquisiscono competenze specifiche in ambito alberghiero/di ristorazione	3	0%	0%	0%	50%
	I ragazzi maturano delle competenze trasversali grazie alla loro presenza in un contesto lavorativo professionalizzante e aumentano la loro occupabilità anche per altri contesti lavorativi	3	0%	0%	0%	50%
	I ragazzi sono accompagnati in un percorso che ne incentiva l'acquisizione di competenze e autonomie di base che li accompagneranno tutta la vita	5	0%	0%	0%	35%
	I ragazzi che sono inseriti dentro il "Sistema Albergo Etico" migliorano il proprio benessere e la propria autostima	5	0%	0%	0%	35%
<b>Collettività</b>	Grazie agli inserimenti lavorativi in Albergo Etico i ragazzi diventano più autonomi e indipendenti sia nel breve che nel lungo periodo, con conseguente riduzione dei costi per la collettività	1	0%	0%	0%	100%
<b>Famiglie</b>	Relazioni interne alla famiglia	5	0%	0%	0%	35%
	Benessere personale	5	0%	0%	0%	35%
	Gestione del tempo	3	0%	0%	0%	70%
	Soddisfazione derivante dal contribuire attivamente ad un'attività con finalità sociale di cui beneficia il proprio figlio e altri ragazzi in condizioni simili	3	0%	0%	0%	70%

<b>Cooperativa download</b>	Maggiore visibilità e ritorno di immagine	1	0%	0%	0%	100%
<b>Soci della cooperativa</b>	Soddisfazione derivante dall'aver creato un modello di inclusione sociale che funziona, con la possibilità di miglioramento e affinamento del metodo	3	0%	0%	0%	70%
<b>Personale della Cooperativa (dipendenti e collaboratori)</b>	I dipendenti e i collaboratori sviluppano competenze rispetto alla disabilità e maturano una nuova sensibilità su questo tema	3	0%	0%	0%	50%
	Riduzione dello stress	3	0%	0%	0%	70%
	Soddisfazione derivante dal lavorare per un'organizzazione con finalità sociale	3	0%	0%	0%	70%
<b>Pubblica amministrazione</b>	Imposte pagate dalla Cooperativa Download	1	0%	0%	0%	100%
<b>Clienti</b>	Soddisfazione di contribuire al progetto tramite le proprie scelte di consumo	1	0%	0%	0%	100%

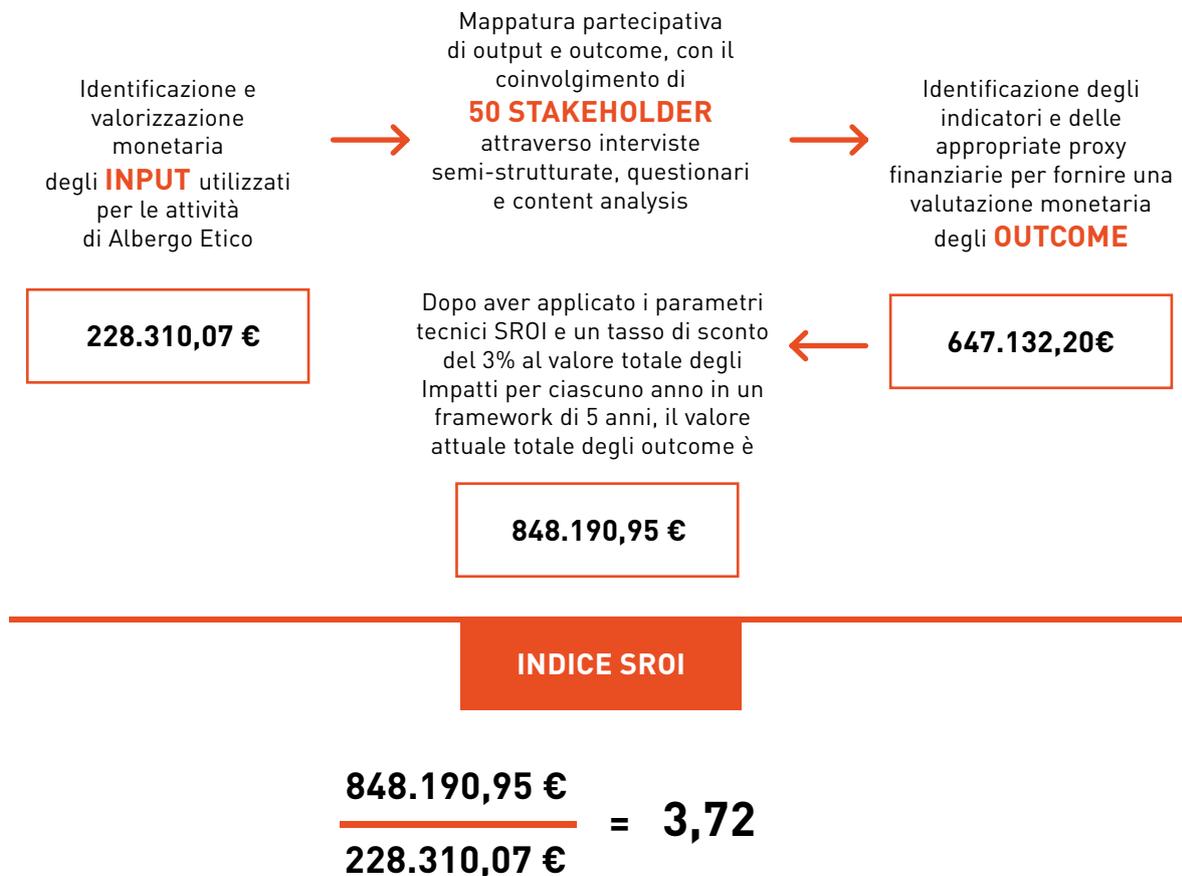
Fonte: Elaborazione degli autori

## 5 / Indice SROI

L'indice SROI descrive l'impatto sociale ed economico delle attività della Cooperativa Download e Albergo Etico sui suoi beneficiari e sugli stakeholder. Applicando un modello input-output-outcome-impact basato sul dialogo estensivo con gli stakeholder, abbiamo calcolato che per l'anno fiscale 2018 la Cooperativa Download ha generato un ritorno sociale di 3,72 euro per 1 euro investito. Come già spiegato nei paragrafi precedenti, per evitare di sovrastimare l'indice è stato utilizzato un approccio conservativo. È quindi possibile affermare che il risultato ottenuto descrive un notevole ritorno in termini sociali. Di seguito sono riassunti i passaggi principali presentati nel report che hanno portato al calcolo finale.

Tale risultato conferma l'elevato ritorno in termini di valore sociale del modello di inclusione sociale e lavorativa adottato in Albergo Etico e promosso dalla Cooperativa Download. L'analisi SROI mostra in maniera evidente il valore aggiunto delle attività di Albergo Etico. Tale valore non si esaurisce unicamente nell'opportunità economica o di mero inserimento lavorativo, ma esercita anche effetti diretti sul benessere dell'intera famiglia e di conseguenza nella comunità in cui la famiglia è inserita.

### Modello Input - Outcome



## 5.1 / Analisi di sensitività

L'analisi di sensitività rappresenta un utile strumento per garantire che la valutazione SROI sia il più robusta possibile. In altre parole, l'importanza di effettuare un'analisi di sensitività risiede nella possibilità di identificare quali assunzioni siano più vulnerabili al cambiamento e di comprendere se abbiano un effetto importante sul ritorno sociale finale. Quindi, per testare la robustezza di questo studio è stata svolta un'analisi di sensitività basata su due diverse varianti della nostra analisi – una più conservativa e una più inclusiva (seguendo il metodo suggerito in Bellucci et al., 2019). Entrambi gli scenari alternativi aiutano il lettore a comprendere se e in che misura l'indice SROI calcolato dipende dalle ipotesi di partenza e dalla scelta dei parametri tecnici.

A questo fine, la Tabella 9 confronta i risultati della nostra analisi principale (versione B) con due percorsi alternativi (versione C e I); i dati dell'analisi di sensitività confermano la robustezza dell'approccio presentato, dimostrando che la parte prevalente del ritorno sociale generato da Albergo Etico non dipende in modo eccessivo da assunzioni e scelte soggettive, specialmente quelle relative ai parametri tecnici SROI.

Infatti, lo scenario più conservativo (C) genera un indice SROI di 3,05, confermando un valore considerevole. Inoltre, la versione inclusiva alternata (I) – la quale è stata formulata mantenendo un approccio moderato – genera un indice SROI più elevato (4,85) e suggerisce quindi che il risultato ottenuto dall'analisi difficilmente possa essere considerato irrealistico.

Quindi, la scelta di utilizzare un approccio bilanciato (B) (SROI ratio = 3,72) riflette la volontà di rispettare il più possibile il principio di cautela della metodologia SROI, in modo da fornire una descrizione robusta e scientificamente fondata del ritorno sociale ed economico delle attività della Cooperativa Download attraverso Albergo Etico.

Tabella 9: Analisi di sensitività ed effetti delle assunzioni sul calcolo dell'indice SROI

VERSIONE SROI	DESCRIZIONE	CAMBIAMENTI RISPETTO ALL'ATTUALE VERSIONE	INDICE SROI
C	Versione alternativa conservativa (C). Approccio estremamente conservativo per la definizione di proxy, durata e parametri tecnici.	È stato inserito un deadweight del 70% per gli outcome dei volontari nel consiglio di amministrazione; la durata di ciascun outcome riferito al miglioramento della soddisfazione personale è stata abbassata a 2; è stato aumentato il drop-off di alcuni outcome relativi al miglioramento fisico e psicologico delle famiglie; L'effetto spiazzamento per altre strutture ricettive è stato aumentato al 20%; riduzione a 9 ore al giorno per la valorizzazione annuale del lavoro di cura necessario per persone con disabilità maggiorenni.	3,05
B (attuale versione presentata nel rapporto)	Versione bilanciata (B) (presentata nel rapporto)	-	3,72
I	Versione alternativa Inclusiva (I). Approccio più inclusivo, ma comunque realistico, per la definizione di proxy, durata degli outcome e parametri tecnici.	Sono stati sottratti gli oneri diversi di gestione dai costi complessivi di gestione; la durata degli outcome relativi all'acquisizione di competenze è stata fissata a 5 e il loro drop-off ridotto al fine di valorizzare capacità acquisite che potranno rendere più autonomi i beneficiari nel lungo periodo anche in un'ottica "dopo di noi": è stato ridotto l'effetto spiazzamento sulle altre strutture ricettive; riduzione generale dei valori drop-off; il tasso di sconto generale è stato abbassato all' 1,5%.	4,85

## 6 / Analisi SROI previsionale per Roma 2019 e Pistoia 2020

Questa sezione descrive in via previsionale il ritorno sociale sull'investimento che ci aspettiamo avere nel 2019 per la città di Roma, dove a novembre 2018 è stato inaugurato Albergo Etico Roma, e di Pistoia, dove nel 2020 si prevede una nuova apertura di Albergo Etico.

È utile considerare come una analisi SROI possa essere di due tipi:

- **Valutativa:** ex-post, sulla base di outcome già realizzati (che è l'approccio applicato per l'analisi di Asti);
- **Previsionale:** ex ante, per prevedere i possibili outcome che il progetto sarà in grado di apportare.

La metodologia SROI previsionale è essenzialmente identica a quella valutativa. A differenza dell'approccio valutativo, le principali difficoltà che potrebbero incontrarsi nella definizione di una SROI previsionale sono: sostituire dati certi con ipotesi e assunzioni, coinvolgere gli stakeholder su attività future, ottenere dati affidabili sugli outcome, scegliere degli indicatori misurabili, definire la modalità di raccolta dati. Tuttavia, tali difficoltà sono state riscontrate solo parzialmente in questo lavoro, perché l'esistenza di una realtà già funzionante da prendere come modello (Asti), pur con le dovute differenze, ha semplificato la definizione degli stakeholder, input e outcome.

Utilizzando i dati di bilancio della Cooperativa Download, interviste al Presidente e ai soci della Cooperativa, i questionari somministrati ai ragazzi con disabilità di Pistoia inseriti nel percorso di Albergo Etico e le interviste alle loro famiglie, abbiamo stimato, in via previsionale, il ritorno sociale che Albergo Etico apporterà nelle città di Roma e di Pistoia.

La definizione della metodologia per arrivare all'indice SROI è la stessa introdotta nel paragrafo 3, per cui si invita il lettore a farvi riferimento per maggiori informazioni.

Rispetto alla mappatura effettuata per Asti, le principali differenze riscontrate nella determinazione di stakeholder, input e outcome, sono di seguito riportate:

### Stakeholder

Sia per Roma che per Pistoia sono rappresentati dalle stesse categorie di Asti, con alcune eccezioni: per Roma e Pistoia il Ristorante Tacabanda non è considerato stakeholder, e il nome della scuola alberghiera è diverso. Tuttavia, queste modifiche lasciano pressoché invariato il risultato.

Si invita il lettore a far riferimento alle Tabelle 10 e 11 riportate nei paragrafi successivi per maggiori informazioni sulle ragioni dell'inclusione di ogni categoria di stakeholder.

### Input

Per le due città, la stima degli input è stata fornita dal Presidente della Cooperativa Download, e aggiornati nella mappa dell'impatto.

### Outcome

Data l'omogeneità dell'esperienza tra le diverse città, gli outcome individuati per Albergo Etico Asti sono stati estesi a Roma e a Pistoia.

### Quantità

I valori sono stati forniti come stima dal Presidente della Cooperativa Download, e aggiornati nella mappa dell'impatto.

## 6.1 / Roma

L'analisi SROI per Albergo Etico Roma si basa sul modello valutativo sviluppato per Albergo Etico Asti, fatte salve le modifiche illustrate nel paragrafo precedente e le assunzioni di cui alla Tabella 10: le ipotesi avanzate sugli input derivano dalle stime previsionali condivise dalla Cooperativa Download; mentre, le assunzioni sugli outcome sono previsionali, e formulate sulla base del modello di Asti.

Albergo Etico Roma, nato dall'incontro tra l'ingegnere Antonio Pelosi e Albergo Etico Asti, è stato inaugurato a novembre 2018. Anche a Roma si utilizza il Metodo Download per l'inserimento lavorativo dei ragazzi con disabilità, e vengono favoriti scambi e contaminazioni con Asti, attraverso viaggi e brevi periodi di permanenza.

L'analisi SROI è stata realizzata grazie alle informazioni raccolte attraverso interviste al Presidente e ai soci della Cooperativa. Eventuali differenze nell'Indice SROI di Roma rispetto a quello di Asti derivano principalmente da differenze nelle quantità considerate.

Tabella 10: Riassunto assunzioni principali per SROI previsionale anno 2019 – Roma

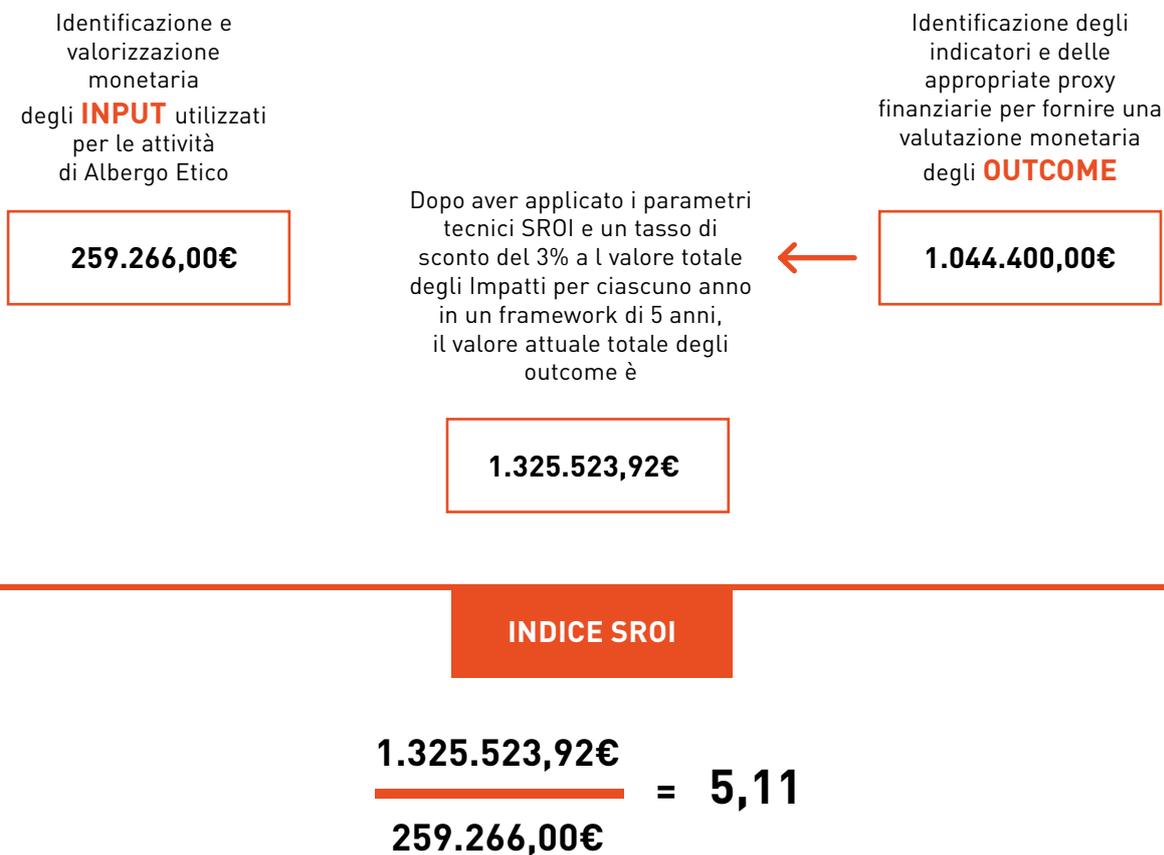
STAKEHOLDER	QUANTITÀ
Ragazzi con disabilità (indipendentemente dal loro inquadramento contrattuale)	15
Collettività	//
Famiglie	15
Cooperativa Download	1
Soci della Cooperativa	6
Personale della Cooperativa (dipendenti e collaboratori)	5
Donatori e finanziatori	//
Pubblica amministrazione	//
Clienti*	8.000
Scuola Alberghiera di Roma	//

\* stima dichiarata dal Presidente della Cooperativa Download sulla base del business plan elaborato per l'albergo

Fonte: Elaborazione degli autori su dati forniti dalla Cooperativa Download

Riassumendo i passaggi principali che hanno portato al calcolo finale, si ottiene un indice SROI pari a 5,11.

### Modello Input - Outcome



## 6.2 / Pistoia

L'analisi SROI per Albergo Etico Pistoia si basa sul modello valutativo sviluppato per Albergo Etico Asti, fatte salve le modifiche illustrate nei paragrafi precedenti e le assunzioni di cui alla Tabella 11: le ipotesi avanzate sugli input derivano dalle stime previsionali condivise dalla Cooperativa Download; mentre, le assunzioni sugli outcome sono previsionali, e formulate sulla base del modello di Asti.

Albergo Etico Pistoia è un'idea nata dall'incontro tra Maria Cristina Coppini dell'Associazione ToGroove Pistoia e Albergo Etico Asti. Al momento, l'associazione e la Cooperativa Download sono impegnate nella progettazione del futuro Albergo Etico, mentre alcune delle attività connesse al Metodo Download sono già partite (il corso di formazione, il patto con la famiglia, la visita agli amici).

L'analisi SROI è stata realizzata grazie alle informazioni raccolte attraverso interviste al Presidente e ai soci della Cooperativa, a Maria Cristina Coppini dell'Associazione ToGroove Pistoia, a 8 questionari somministrati ai ragazzi con disabilità che inizieranno il percorso di Albergo Etico e alle interviste di persona alle famiglie dei ragazzi.

Eventuali differenze nell'Indice SROI di Pistoia rispetto a quello di Asti derivano principalmente da differenze nelle quantità considerate.

Tabella 11: Riassunto assunzioni principali per SROI previsionale anno 2020 – Pistoia

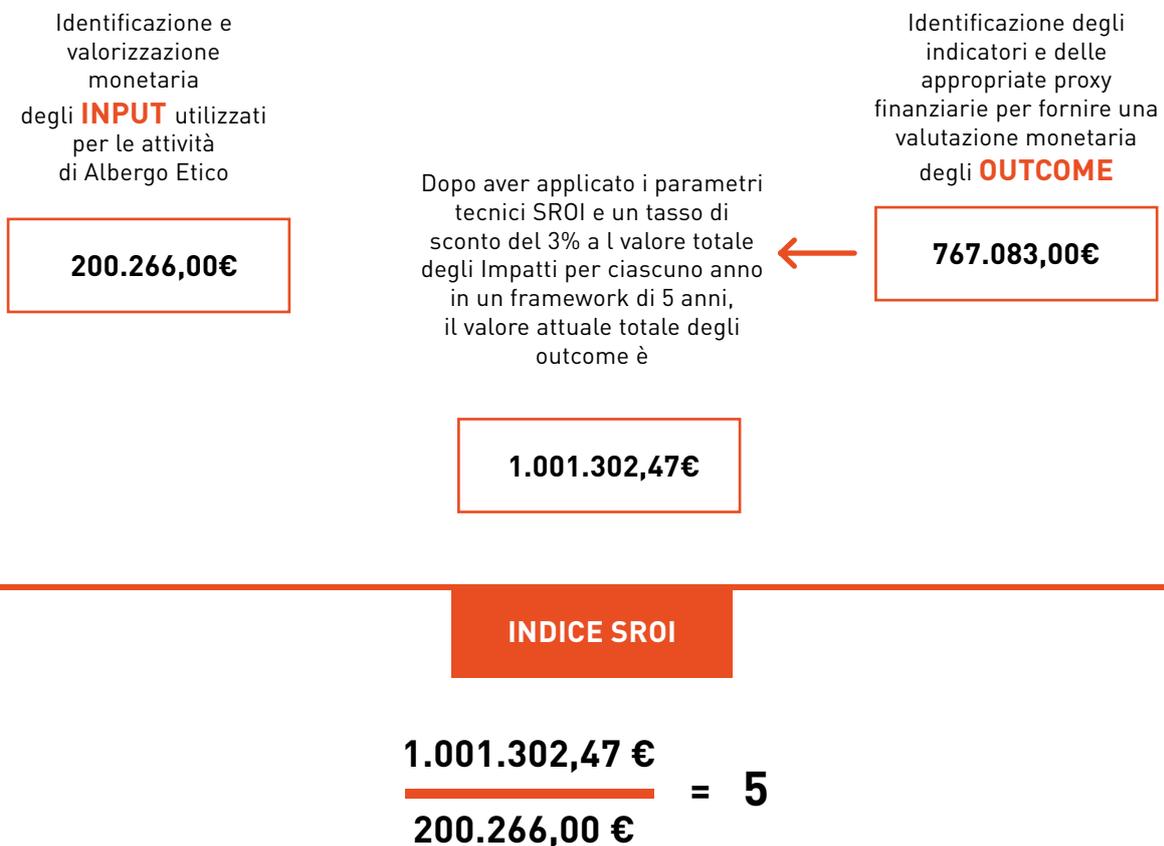
STAKEHOLDER	QUANTITÀ
Ragazzi con disabilità (indipendentemente dal loro inquadramento contrattuale)	12
Collettività	//
Famiglie	12
Cooperativa Download	1
Soci della Cooperativa	6
Personale della Cooperativa (dipendenti e collaboratori)	4
Donatori e finanziatori	//
Pubblica amministrazione	//
Clienti*	3.500
Scuola Alberghiera di Roma	//

\* stima dichiarata dal Presidente della Cooperativa Download sulla base del business plan elaborato per l'albergo

Fonte: Elaborazione degli autori

Riassumendo i passaggi principali che hanno portato al calcolo finale, si ottiene un indice SROI pari a 5.

### Modello Input - Outcome



## 7 / BIBLIOGRAFIA

- Albergo Etico (2014). *Libertà è un viaggio senza barriere*. Albergo Etico e Turismabile – Inclusione e accoglienza turistica.
- ARCO (2019). *La sperimentazione ICF in Toscana: approccio teorico e linee guida per l'utilizzo dei materiali operativi*, Mimeo.
- Arvidson, M. & Lyon, F. (2014), "Social impact measurement and non-profit organisations: Compliance, resistance, and promotion", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 25 No. 4, pp. 869-886.
- Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149-165.
- Bakhshi, P., Trani, J. F., & Rolland, C. (2006). *Conducting surveys on disability: A comprehensive toolkit*.
- Barbuto, R., Biggeri, M., & Griffo, G. (2011). Life project, peer counselling and self-help groups as tools to expand capabilities, agency and human rights. *Alter*, 5(3), 192-205.
- Bellucci, M. & Manetti, G. (2018), *Stakeholder Engagement and Sustainability Reporting*, Routledge, Londra, ISBN: 978-0-8153-7315-5.
- Bellucci, M., Nitti, C., Franchi, S., Testi, E., & Bagnoli, L. (2019). Accounting for social return on investment (SROI) The costs and benefits of family-centred care by the Ronald McDonald House Charities. *Social Enterprise Journal*, 15(1), 46-75.
- Bickenbach, J., Posarac, A., Cieza, A., & Kostanjsek, N. (2015). Assessing Disability in Working Age Population. Biggeri M., Bellanca N. 2011 *L'approccio delle capability applicato alla disabilità: dalla teoria dello Sviluppo Umano alla pratica*. Umanamente.
- Biggeri, M., & Bellanca, N. (2010). *Dalla relazione di cura alla relazione di prossimità. L'approccio delle capability alle persone con disabilità*. Collana BiòTopi.
- Biggeri, M., & Santi, M. (2012). The missing dimensions of children's well-being and well-becoming in education systems: Capabilities and philosophy for children. *Journal of human development and capabilities*, 13(3), 373-395.
- Biggeri, M., Ballet, J., & Comim, F. (Eds.). (2011). *Children and the capability approach*. Springer.
- Boatti G. (2016) "Portami oltre il buio. Viaggio nell'Italia che non ha paura". Gius. Laterza & Figli Spa.
- Censis (2019) *I disabili, i più diseguali nella crescita delle disuguaglianze sociali*, retrieved at [http://www.censis.it/7?shadow\\_comunicato\\_stampa=120959](http://www.censis.it/7?shadow_comunicato_stampa=120959)
- Groom, B., Hepburn, C., Koundouri, P., & Pearce, D. (2005). Declining discount rates:
- Info Continue Terzo Settore (2019), *Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*, <http://www.infocontinuatorzosettore.it/wp-content/uploads/allegati/tabelle%20costo%20del%20lavoro%20CCNL%20cooperative%20sociali.pdf>
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R. and Millner, R. (2015), "SROI as a method for evaluation research: Understanding merits and limitations", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 26 No. 5, pp. 1805-1830.
- Manetti, G. (2012). The Role of Blended Value Accounting in the Evaluation of Socio-Economic Impact of Social Enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9346-1>

## Bibliografia

- Manetti, G., Bellucci, M., Como, E., & Bagnoli, L. (2015). Investing in volunteering: Measuring social returns of volunteer recruitment, training and management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 2104-2129.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2009). *A guide to social return on investment*. Office of the Third Sector, Cabinet Office.
- Nordenfelt, L. (2008). *The Concept of Work Ability*. P.I.E. Peter Lang.
- Nussbaum, M. (2011). *Creating capabilities*. Harvard University Press.
- Nussbaum, M. C. (1992). Human functioning and social justice: In defense of Aristotelian essentialism. *Political theory*, 20(2), 202-246.
- ONU (2006). Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità.
- Sen, A. K. (1982). "Preferenza, confronti di benessere e misurazione sociale: una visione
- Sen, A. K. (1993). "Capability and well-being", in M.C. Nussbaum e A.K. Sen (a cura di),
- Sen, A. K. (1999). *Development as Freedom*, Oxford University Press: Oxford.
- Sen, A. K. (2004). "Disability and justice", keynote speech, second international
- Servizi Welfare (2019) *Educatori professionali – Disabili*, retrieved at <https://www.serviziwelfare.it/servizi/view/educatore-professionale-disabili>
- TripAdvisor (2019) *Albergo Etico Asti*, retrieved at [https://www.tripadvisor.it/Hotel\\_Review-g187852-d8375274-Reviews-Albergo\\_Etico-Asti\\_Province\\_of\\_Asti\\_Piedmont.html](https://www.tripadvisor.it/Hotel_Review-g187852-d8375274-Reviews-Albergo_Etico-Asti_Province_of_Asti_Piedmont.html)
- Venturi, P., & Zandonai, F. (2016). *Imprese ibride: Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valori*. EGEE spa.
- World Health Organization. (2001). *International classification of functioning, disability and health: ICF*. Geneva: World Health Organization.

## 8 / Glossario

**Analisi di sensitività:** Processo con il quale viene valutata la sensitività del modello SROI a eventuali variazioni nelle variabili.

**Attribuzione:** Una valutazione di quanto l'outcome possa essere attribuito all'azione di altre organizzazioni o persone.

**Deadweight:** Una misura della quantità di outcome che sarebbe avvenuto anche se le attività analizzate non avessero avuto luogo.

**Drop-off:** Diminuzione dell'outcome generato con il passare del tempo.

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

**Impatto:** La differenza di outcome tra i vari beneficiari, tenendo in considerazione ciò che sarebbe ugualmente avvenuto (deadweight), il contributo dato da altri (attribution) e la durata nel tempo.

**Indicatore dell'outcome:** Misura ben definita di un outcome.

**Input:** I contributi dati da ogni categoria di stakeholder necessari per lo svolgimento delle attività oggetto di analisi.

**Materialità:** L'informazione si considera materiale se la sua omissione ha la capacità di influenzare le decisioni dei lettori e degli stakeholder.

**Monetizzare:** Assegnare valore finanziario a qualcosa.

**Outcome:** I cambiamenti prodotti da un'attività. Dal punto di vista degli stakeholder, le principali tipologie di cambiamento sono: non pianificati (inattesi) e pianificati (attesi), positivi e negativi.

**Output:** L'attività, riportata in termini quantitativi, svolta grazie agli input di ciascun stakeholder.

**Proxy:** Approssimazione monetaria di un valore per il quale non è possibile ottenere una misura esatta.

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

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

**Spiazzamento:** Valutazione di quanto l'outcome generato dalle attività analizzate abbia spiazzato altri outcome.

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

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

**Valore Attuale Netto:** Il valore - attualizzato - che si prevede nel futuro, a cui viene sottratto l'investimento necessario a realizzare le attività.