

LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE DI FLYING ANGELS FOUNDATION CON IL METODO SROI



La valutazione dell'impatto sociale di Flying Angels Foundation con il metodo SROI

Flying Angels Foundation

Ouesto Report è l'esito del lavoro congiunto del Team Social Impact di EY Sustainability Italia, per la conduzione delle attività di social impact assessment, e del Gruppo di Lavoro progettuale di Flying Angels Foundation, sulla base delle informazioni rese disponibili dalla Fondazione, sull'adeguatezza delle quali è stata svolta solo un'analisi di ragionevolezza interna.

EY Sustainability Italy

Il Gruppo di Lavoro di EY è composto da:

- · Riccardo Giovannini Partner | Sustainability Italy Leader
- Lucia Maria Martina Senior Manager
- Silvia Rocchetti Senior Consultant | Social Impact
- Edoardo Sangiovanni Senior Consultant | Social Impact

Il Gruppo di Lavoro di Flying Angels è composto da1:

- · Riccardo Rossano Segretario Generale
- Ilaria Miglio PR & Operations
- Maddalena Portesine Senior Marketing Professional

Stampato nel mese di maggio 2022 da Grafiche G7

¹ Si ringrazia Valentina Moro – International Project Coordinator per gli anni 2018-2020, che ha preso parte alle attività di analisi.

Indice

| Prefazione | 4 |
|--|----|
| Nota di accompagnamento alla lettura | 5 |
| Introduzione | 6 |
| | |
| .01 Il modello di intervento di Flying Angels Foundation | 7 |
| 1.1 La Fondazione | 8 |
| 1.2 L'operato di Flying Angels Foundation | 8 |
| 1.3 Gli stakeholder e il modello di intervento | 9 |
| 1.4 Identità e valori | 12 |
| 1.5 Vision e Mission | 12 |
| 1.6 Strategia di sviluppo: la Theory of Change di Flying Angels Foundation | 13 |
| | |
| .02 Il percorso di valutazione dell'impatto sociale | 16 |
| 2.1 La scelta del metodo | 17 |
| 2.2 Le tappe dell'analisi SROI | 17 |
| 2.3 Il percorso seguito e le tempistiche | 19 |
| | |
| .03 Gli impatti di Flying Angels Foundation (2018-2020) | 20 |
| 3.1 Gli stakeholder inclusi nell'analisi | 21 |
| 3.2 Flying Angels at a glance (2018-2020) | 23 |
| 3.3 Analisi degli stakeholder | 25 |
| 3.4 Gli impatti sui bambini e sulle famiglie | 26 |
| 3.4.1 La catena di impatto | 26 |
| 3.4.2 I cambiamenti generati (outcome evaluation) | 28 |
| 3.5 Gli impatti sugli operatori sanitari | 29 |
| 3.5.1 La catena di impatto | 29 |
| 3.5.2 I cambiamenti generati (outcome evaluation) | 31 |

| 3.6 Gli impatti sulle ONP | 32 |
|--|----|
| 3.6.1 La catena di impatto | 32 |
| 3.6.2 I cambiamenti generati (outcome evaluation) | 34 |
| 3.7 Gli impatti sui dipendenti | 35 |
| 3.7.1 La catena di impatto | 35 |
| 3.7.2 I cambiamenti generati (outcome evaluation) | 36 |
| 3.8 La materialità e la profondità degli outcome | 37 |
| 3.9 L'analisi dell'attribuzione degli impatti a Flying Angels Foundation | 37 |
| 3.10 Lo studio delle proxy per la quantificazione economica del valore sociale | 38 |
| 3.11 La valorizzazione degli input degli stakeholder | 39 |
| 3.12 Il calcolo delle donazioni | 39 |
| 3.13 I fattori di correzione per l'anno 2020 | 40 |
| 3.14 La durata degli outcome e il calcolo del VAN | 41 |
| .04 Il Social Return on Investment (SROI) di Flying Angels Foundation | 42 |
| 4.1 Il valore sociale creato da Flying Angels | 43 |
| 4.2 Il calcolo dello SROI | 47 |
| .05 Conclusioni | 50 |
| Considerazioni conclusive | 51 |
| Nota Metodologica | 52 |
| Introduzione al metodo SROI | 53 |
| Uno SROI per Flying Angels | 54 |
| Bibliografia | 57 |

Prefazione

Di Riccardo Rossano (Segretario Generale - Flying Angels Foundation)

In occasione del decimo anniversario dalla nascita di Flying Angels, diventa importante comprendere che tipo di impatto la Fondazione è in grado di realizzare, e per quali destinatari.

La ricerca e la comprensione di questo risultato trovano fondamento nella natura stessa della Fondazione, che in quanto Organizzazione non Profit ha la piena responsabilità di dover sempre garantire la propria sostenibilità sociale.

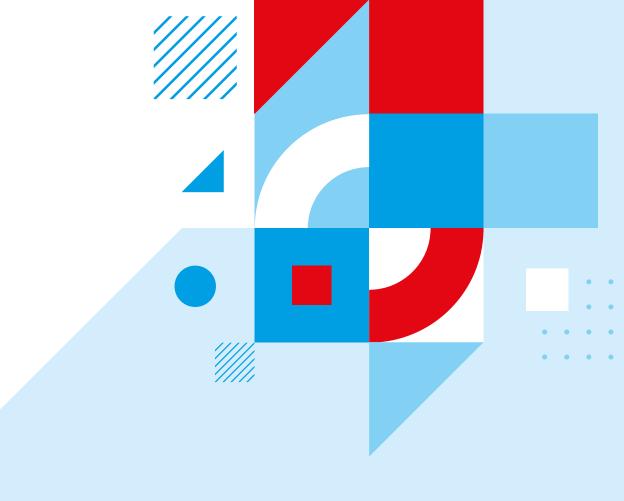
Non si tratta solo della ricerca di un equilibrio rispetto alle risorse – materiali, umane, economiche – di cui la Fondazione dispone o che può attrarre a sé. Si tratta di spiegare quanto solitamente si riunisce sotto il cappello della sostenibilità economica valorizzando il tema dell'efficienza della propria azione, proponendo all'opinione pubblica, ai donatori e al sistema "esterno" al non profit – con il quale necessariamente Flying Angels deve dialogare, confrontarsi, scambiare, creare alleanze – un cambio di paradigma rispetto al passato.

Ma è proprio la sostenibilità sociale, prima ancora di quella economica, che legittima l'azione di Flying Angels come organizzazione non profit, nel tutelare i bisogni di una collettività, nel definire partnership mutualmente di successo, nel creare e valorizzare le relazioni con i donatori sulla base di uno scambio meta-economico.

Ecco, quindi, una nuova concezione di efficacia, non ancorata a indici di natura contabile – per ogni 100 euro che raccolgo, 80 sono destinati ai bambini malati – bensì di valore sociale, per cui 1 euro donato a Flying Angels consente alla Fondazione di creare valore per i propri stakeholder per un valore pari a 1,71 euro.

La ricerca sul valore sociale prodotto dalla Fondazione, e misurata con l'indice dello SROI, rappresenta per Flying Angels un ulteriore passo verso un processo di accountability iniziato nel 2020 con la pubblicazione del primo bilancio sociale e continuato l'anno successivo con la formalizzazione della matrice di materialità e della Theory of Change. Perché la crescita di una organizzazione non profit passa anche attraverso questi strumenti, Flying Angels vuole con forza e determinazione iniziare il secondo decennio della propria attività con la responsabilità di chi ha voluto guardarsi dentro per rappresentare all'esterno la propria complessità.

Buona lettura!



Nota di accompagnamento alla lettura

Il presente report contiene i risultati di una valutazione indipendente dell'impatto generato dalle attività di Flying Angels sui propri stakeholder.

La metodologia utilizzata, consultabile nella Nota Metodologica, consente di quantificare in forma monetaria gli impatti sociali generati dalle attività della Fondazione.

Per raggiungere questo obiettivo, l'utilizzo di stime e di proxy si rende necessario per rispondere a esigenze predittive in maniera efficace ed esemplificativa.

L'indice di ritorno sociale sull'investimento si propone di restituire il valore sociale creato dalle attività della Fondazione, ma è importante tenere a mente che l'attività di Flying Angels si basa sul miglioramento della salute – e, quindi, della vita – di molti bambini, il cui vero valore è ritenuto inestimabile.

Introduzione

Analizzare l'impatto sociale degli interventi è oggi al centro del dibattito sui temi della sostenibilità, della filantropia e del sociale. Questo interesse negli ultimi anni ha raggiunto anche il settore profit: in un recente studio condotto da EY, il 45% delle aziende² ha dichiarato l'impegno in iniziative per la comunità e il territorio e il 41% delle stesse ha affermato di aver condotto una valutazione di impatto sociale³.

Per il settore non profit, invece, la valutazione dell'impatto sociale costituisce oggi un vero e proprio aspetto strategico nella comunicazione con i propri stakeholder e un importante strumento di miglioramento continuo.

Flying Angels Foundation⁴ ha avviato un percorso strategico-organizzativo orientato alla misurazione del proprio impatto sociale, che costituisce il core del proprio operato.

Nel 2019 la Fondazione ha realizzato il primo Bilancio Sociale, comunicando i risultati raggiunti nell'anno e il proprio modello di intervento. Negli anni successivi, Flying Angels ha introdotto nella propria strategia alcuni strumenti tipici della pianificazione organizzativa nella cooperazione internazionale, quali la Theory of Change, e nella rendicontazione di sostenibilità, quali la Matrice di Materialità.

Attraverso la Theory of Change, è stato possibile formalizzare gli obiettivi che la Fondazione persegue e ricostruire a ritroso il modello di intervento necessario per raggiungerli. Questo approccio è ritenuto molto efficace sia nella pianificazione strategica che nella valutazione ex post dei cambiamenti generati.

La Matrice di Materialità, invece, permette a Flying Angels di individuare le tematiche più importanti per l'organizzazione, sia per il suo intervento che per la comunicazione con i propri stakeholder.

Nel 2021, Flying Angels ha deciso di intraprendere un percorso di valutazione dell'impatto sociale generato, attraverso la metodologia del Social Return on Investment (SROI), un approccio quali-quantitativo che permette la monetizzazione dei cambiamenti sociali che la Fondazione genera.

In poche parole, qual è il valore sociale di un euro investito in Flying Angels?

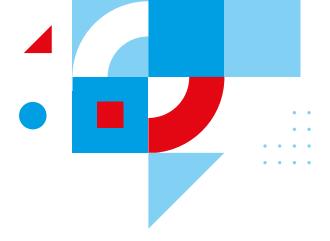
² EY Sustainability Italia (2021). Seize The Change – futuri sostenibili 2021. EY.

³ Si fa presente che con il termine "valutazione di impatto sociale" si intendono spesso forme eterogenee di rendicontazione e/o misurazione dei risultati ottenuti e/o dei cambiamenti generati attraverso gli interventi di un'organizzazione. Nonostante sia frequente il dibattito su cosa possa essere considerato "impatto sociale", non sono ancora disponibili delle linee guida o degli standard universalmente riconosciuti per l'utilizzo di questo termine.

⁴ Di seguito indicato anche come "Flying Angels" o "la Fondazione".



Il modello di intervento di Flying Angels Foundation



1.1 La Fondazione

Flying Angels Foundation nasce nel 2012 per riempire uno spazio lasciato vuoto dalle organizzazioni non profit che operano nella cooperazione sanitaria internazionale, ovvero quello di specializzarsi nell'organizzazione e nel finanziamento di trasferimenti aerei per bambini gravemente malati che necessitano di spostarsi per ricevere le operazioni chirurgiche irricevibili nel proprio paese.

Con questo impegno - chiaro, semplice, circoscrivibile - la Fondazione, supportata dal proprio Comitato Scientifico, ha definito un set di strumenti e un processo di istruttoria trasparente e aperto a tutti i soggetti segnalanti i casi, rappresentati in larga misura da Organizzazioni non Profit italiane e straniere (oltre 100 quelle con cui la Fondazione ha collaborato in questi primi 10 anni di attività), ospedali, personale medico e sanitario, famiglie.

Questi soggetti sono parte costituente di una rete di solidarietà che la Fondazione ha saputo costruire nel tempo, e all'interno della quale si è accreditata e legittimata come interlocutore collaborativo, serio, affidabile e complementare, di modo che le competenze messe a disposizione da Flying Angels, unitamente a quelle degli altri soggetti coinvolti, possano consentire di raggiungere il risultato ultimo per cui questa rete di solidarietà è nata: garantire il diritto alla salute e alla vita delle bambine e dei bambini gravemente malati.

1.2 L'operato di Flying Angels Foundation

La Fondazione Flying Angels è nata per offrire un servizio specialistico – il finanziamento e l'organizzazione dei trasferimenti aerei – al fine di garantire a bambine, bambini e adolescenti gravemente malati la possibilità di raggiungere gli ospedali per essere sottoposti a interventi e trattamenti sanitari urgenti irricevibili nel proprio paese.

Il servizio offerto dalla Fondazione comprende anche il volo di ritorno del minore e dell'accompagnatore, successivamente alla dimissione dalla struttura ospedaliera e solo dopo aver ricevuto l'autorizzazione da parte dei medici al rimpatrio.

Inoltre, dal 2013, preso atto di un bisogno crescente di intervento nei Paesi in via di sviluppo, Flying Angels finanzia anche biglietti aerei a operatori sanitari in partenza per missioni specialistiche, prevalentemente chirurgiche e cardiochirurgiche.

L'azione della Fondazione può essere sintetizzata in tre momenti chiave: ricezione del caso da parte del soggetto segnalante, valutazione dello stesso ad opera del Comitato Scientifico (CS) di Flying Angels, finanziamento e organizzazione del trasferimento aereo (in caso di esito positivo del processo di istruttoria) sia di andata che di ritorno.

Per accedere al finanziamento dei voli aerei, il soggetto segnalante deve sottoscrivere le linee guida Flying Angels contenenti obblighi e responsabilità reciproci, unitamente ad allegati quali la Scheda di Eleggibilità e l'informativa Privacy (in ottemperanza a quanto previsto dall'Unione Europea, regolamento generale per la protezione dei dati – GDPR - n. 2016/679) del bambino e del familiare accompagnatore (o tutore legale).

La Scheda di Eleggibilità è un documento ad uso interno che raccoglie tutti i dati del soggetto segnalante (Organizzazione non profit e/o ospedale e/o privato), oltre che dei bambini o degli operatori sanitari cui verrà finanziato il volo, e risulta fondamentale affinché il Comitato Scientifico possa valutare ogni singolo caso e portare a termine il processo di istruttoria. La Fondazione è attiva nel gestire tutto il processo, dal momento della ricezione della segnalazione del caso fino al rientro del minore o del medico nel proprio Paese di origine.

Il trasferimento aereo può avvenire secondo tre modalità:

- finanziamento del biglietto aereo di andata e ritorno per bambini e adolescenti (fino ai 18 anni compiuti) e per un accompagnatore (genitore o tutore legale); in caso di evidente necessità di assistenza medica durante il volo, e previa accettazione da parte del Comitato Scientifico, finanziamento anche del biglietto aereo per un operatore sanitario;
- relativamente alle missioni di operatori sanitari, finanziamento dei biglietti aerei (di andata e ritorno) per le figure in missione (da un minimo di 1 a un massimo di 5, purché con diverse specializzazioni);
- in casi di estrema gravità, organizzazione e finanziamento di un trasferimento in aeroambulanza.

Inoltre, in virtù di un'autorizzazione concessa dalla Farnesina, Flying Angels offre ai soggetti richiedenti supporto nel disbrigo delle pratiche per il rilascio dei visti da parte dei consolati italiani all'estero.

1.3 Gli stakeholder e il modello di intervento

GLI STAKEHOLDER INTERNI

Di questo gruppo fanno parte tutti quegli attori che operano all'interno di Flying Angels al fine del raggiungimento della propria mission (cfr. 1.5).

- Dipendenti
- Comitato Scientifico
- Comitato di Indirizzo

GLI STAKEHOLDER ESTERNI

Le realtà esterne al perimetro della Fondazione, con cui però Flying Angels interagisce periodicamente - sono considerate stakeholder esterni.

- Donatori
- Compagnie aeree, società di noleggio aeromobili
- Agenzie viaggi
- Organizzazioni Non Profit
- Istituzioni locali e nazionali
- Ospedali
- Personale medico e sanitario
- Media

BENEFICIARI

Per beneficiari(e) si intendono tutti coloro per cui Flying Angels si impegna quotidianamente attraverso le proprie attività. Sono le persone sulle quali la Fondazione vuole generare un impatto, che sia esso diretto o indiretto.

- Bambini (diretti)
- Famiglie (indiretti)

IL MODELLO DI INTERVENTO

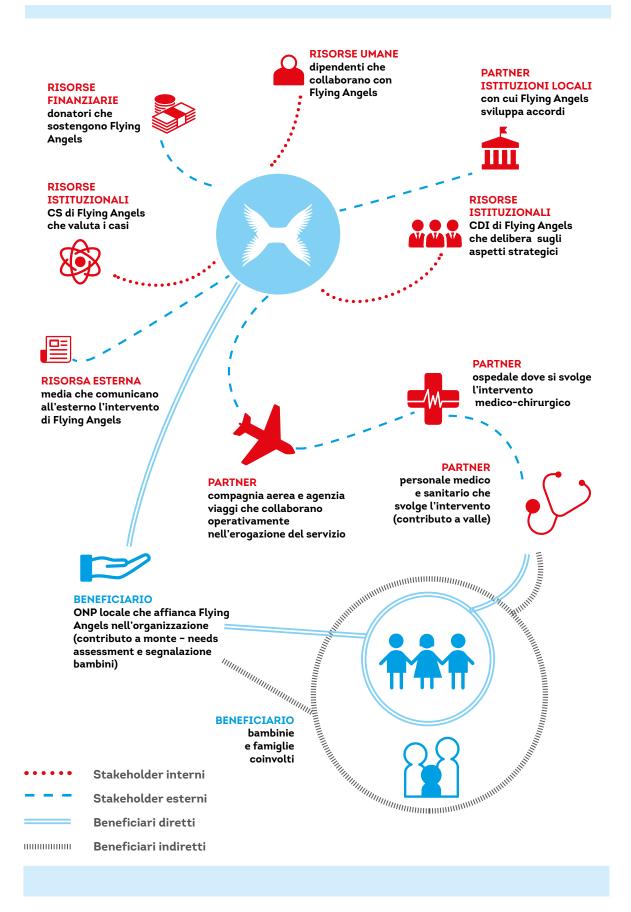
Il modello di intervento di Flying Angels tiene conto di una pluralità di stakeholder con i quali la Fondazione crea e mantiene una relazione in un'ottica di dialogo e partnership, ai quali si aggiungono i beneficiari diretti e indiretti della propria attività.

Pur nella semplicità della propria azione – organizzare e finanziare trasferimenti aerei per bambini malati – la complessità del lavoro di Flying Angels è rappresentata dalla mappa (riportata di seguito) degli stakeholder, interni ed esterni, e dei beneficiari diretti e indiretti.

Sebbene il fine ultimo dell'azione di Flying Angels sia portare valore sociale nei confronti dei bambini malati e delle loro famiglie, occorre porre l'attenzione anche su un'altra categoria di beneficiari: le Organizzazioni non Profit. Queste ultime da una parte ricoprono il ruolo di soggetto segnalante, dall'altra - grazie al supporto di Flying Angels - beneficiano direttamente di un risparmio in termini di risorse monetarie, che possono re-impiegare efficacemente nella realizzazione delle proprie attività istituzionali.

Il modello di intervento di Flying Angels diventa quindi un paradigma per tutta la rete di solidarietà coordinata dalla stessa Fondazione: partecipare alla realizzazione del cambiamento attraverso la specializzazione e la valorizzazione delle specifiche competenze.

Figura 1.1: Il modello di intervento di Flying Angels Foundation



1.4 Identità e valori

DIRITTO ALLA VITA E ALLA SALUTE

Flying Angels si impegna a garantire il diritto alla salute di ogni bambino. Secondo la Fondazione tutti i bambini malati devono avere il diritto di fruire delle cure mediche specialistiche di cui hanno bisogno. Spesso un volo aereo è l'unica possibilità per permettere loro di raggiungere un ospedale dove ricevere le cure, oppure un'équipe medica che possa curarli in loco.

TEMPESTIVITÀ

Flying Angels si impegna a impedire che i bambini corrano il rischio di morire per la mancanza di un intervento tempestivo. La lotta contro il tempo è fondamentale per salvare vite umane: dalla segnalazione di un caso Flying Angels riesce a rispondere entro 8 ore, dal momento della ricezione della documentazione necessaria alla valutazione clinica.

COOPERAZIONE

Flying Angels collabora con numerose Organizzazioni italiane e internazionali, attive in progetti di cooperazione sanitaria internazionale. Attraverso il contributo logistico ed economico della Fondazione, i soggetti richiedenti vengono sgravati da un costo spesso molto oneroso, che consente loro di ridistribuire le risorse risparmiate aumentando così il numero totale dei bambini aiutati dalla singola Organizzazione.

INDIPENDENZA E LAICITÀ

Flying Angels è un'Organizzazione indipendente, laica, apolitica, aconfessionale: questi valori rappresentano una garanzia di tutela degli interessi di tutti, senza distinzione di cultura, razza, religione. La Fondazione interviene a favore dei bambini nel pieno rispetto delle loro culture e religioni, nei differenti Paesi in cui cerca di garantire il proprio supporto.

TRASPARENZA

Per Flying Angels la tracciabilità è imprescindibile. Tutte le storie dei piccoli pazienti vengono seguite, documentate, pubblicate sul sito web della Fondazione, sia per dare visibilità assoluta sui dettagli dei voli acquistati sia per condividere le informazioni disponibili relative alle storie dei bambini aiutati.

NESSUN CONFINE

La Fondazione è guidata dal principio di uguaglianza: aiutare famiglie in difficoltà che hanno bisogno di far volare i propri figli in Italia e nel mondo per raggiungere strutture ospedaliere e personale medico specialistico. Simile è il supporto alle équipe mediche, segnalate da Organizzazioni non profit nel mondo, per portare cure in loco.

1.5 Vision e Mission

Flying Angels è nata per garantire che i diritti alla salute e alla vita di bambine, bambini e adolescenti siano rispettati, superando le barriere geografiche ed economiche.

La Fondazione si impegna sia gestendo il trasferimento aereo del minore verso un ospedale specializzato, sia promuovendo campagne di sensibilizzazione per sottolineare come, ancora oggi, molti bambini siano in pericolo di vita perché vivono in Paesi dove non sia possibile ricevere, tempestivamente, operazioni chirurgiche specialistiche.

VISION

Un mondo in cui tutti i bambini gravemente malati possano ricevere le cure necessarie in maniera tempestiva e specialistica, a prescindere dal luogo di nascita.

MISSION

Garantire il trasferimento aereo a bambine e bambini gravemente malati verso cure specialistiche, e al personale sanitario per effettuare missioni in territori carenti dal punto di vista sanitario.

La Fondazione lavora quotidianamente affinché ogni bambino possa raggiungere tempestivamente un medico ed essere preso in carico da una struttura adeguata, sempre accompagnato da un genitore (o un tutore legale), così da ottenere una chance di salute e una futura qualità di vita dignitosa.

I bambini aiutati da Flying Angels appartengono a famiglie che spesso si trovano in difficoltà, anche economiche, per le quali la malattia può risultare un'ulteriore criticità difficilmente affrontabile.

La Fondazione vuole invertire questo processo, offrendo ai bambini e alle loro famiglie l'accesso tempestivo alle cure ospedaliere che altrimenti non potrebbero ottenere.

Vision e mission di Flying Angels trovano ispirazione nella Convenzione sui diritti dell'infanzia e dell'adolescenza - approvata dall'Assemblea generale delle Nazioni Unite il 20 novembre 1989, ratificata dall'Italia con legge del 27 maggio 1991, n. 176, depositata presso le Nazioni Unite il 5 settembre 1991 - che nell'art. 24 sancisce:

- 1. Gli Stati parti riconoscono il diritto del minore di godere del miglior stato di salute possibile e di beneficiare di servizi medici e di riabilitazione. Essi si sforzano di garantire che nessun minore sia privato del diritto di avere accesso a tali servizi.
- 2. Gli Stati parti si sforzano di garantire l'attuazione integrale del summenzionato diritto e in particolare adottano ogni adeguato provvedimento per: a) diminuire la mortalità tra i bambini lattanti e i fanciulli; b) assicurare a tutti i minori l'assistenza medica e le cure sanitarie necessarie, con particolare attenzione per lo sviluppo delle cure sanitarie primarie.
- **3.** Gli Stati parti si impegnano a favorire e incoraggiare la cooperazione internazionale in vista di ottenere gradualmente una completa attuazione del diritto riconosciuto nel presente articolo. A tal fine saranno tenute in particolare considerazione le necessità dei Paesi in via di sviluppo.

1.6 Strategia di sviluppo: la Theory of Change di Flying Angels Foundation

L'approccio della Theory of Change (ToC) assume per Flying Angels un'importanza strategica e operativa determinante sia nella progettazione che nella valutazione e comunicazione del proprio valore sociale, che la Fondazione vuole raggiungere attraverso il proprio lavoro, specificandone la relazione "azioni-ri-sultato".

Per un'organizzazione non profit come Flying Angels, lo scopo o progettualità sociale si definisce come un insieme di iniziative pensate e realizzate per generare un cambiamento utile per una comunità, al fine di risolvere o ridurre problematiche significative dal punto di vista umano o sociale. Nel definire lo scopo del progetto, l'Organizzazione non profit deve dichiarare quali risultati intende raggiungere, attraverso quali risorse e in quale arco temporale.

Il punto di partenza è quello di realizzare un'analisi dei bisogni che, attraverso un processo sistematico e rigoroso di mappatura, determini le discrepanze tra lo scenario attuale e quello desiderato, rispetto ad una determinata tematica in un contesto di riferimento. Per comprendere a fondo la tematica e il contesto di riferimento è fondamentale il coinvolgimento degli stakeholder, a cui appartengono soggetti o enti i cui comportamenti, decisioni, interazioni, ruoli possano influenzare, favorire od ostacolare il raggiungimento di uno o più obiettivi di un progetto sociale o di una iniziativa.

Guardando alla Theory of Change di Flying Angels, riportata in forma di Logic Model nella figura 1.2, è possibile individuare i filoni di cambiamento sui quali la Fondazione opera.

L'impatto che Flying Angels Foundation desidera produrre corrisponde alla sua mission, ovvero migliorare la vita dei bambini, garantendo accesso a cure salvavita, superando le barriere geografiche ed economiche. Al conseguimento di tale obiettivo concorrono **tre outcome** (obiettivi di medio-lungo periodo) che la Fondazione si propone di raggiungere:

- 1. Il consolidamento e la promozione dello sviluppo della **sostenibilità finanziaria** di Flying Angels, attraverso il rafforzamento dei diversi canali di raccolta fondi per tutti i target (individui, corporate, istituzioni);
- **2.** La garanzia di **accesso alle cure**, grazie a una rete di medici e ospedali altamente specializzati e competenti;
- **3.** Il rafforzamento delle **competenze della rete** di riferimento delle ONP locali, per favorire e allargare il dialogo e lo scambio di *best practice*

Per consolidare e promuovere lo sviluppo della propria sostenibilità finanziaria, la Fondazione si propone di fidelizzare i **donatori** individuali, di acquisirne di nuovi, e di promuovere l'**awareness** rafforzando la propria **reputation** al fine di favorire nuovi canali di donazione.

Al fine di continuare a garantire l'accesso a cure mediche di qualità per tutti i bambini, Flying Angels, in consultazione con il proprio Comitato Scientifico, mira a consolidare e rafforzare **partnership e collaborazioni** con strutture sanitarie e personale medico-sanitario e a sistematizzare un impianto di **monitoraggio** condiviso che tenga traccia dei casi anche rispetto a protocolli di presa in carico e di follow up.

Con l'obiettivo, infine, di rafforzare le competenze della rete di ONP locali, la Fondazione si impegna a promuovere la **maturità delle Onlus** e delle realtà locali rispetto a una presa in carico più strutturata, e a incentivare e sostenere la progressiva **professionalizzazione degli staff locali.**

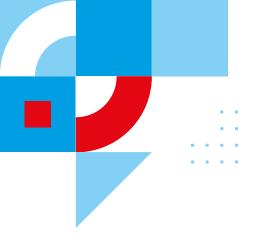
La presenza di una Theory of Change elaborata attraverso il coinvolgimento dei propri stakeholder e condivisa con gli stessi permette a Flying Angels di impostare il raggiungimento dei propri obiettivi con modalità concrete e con un orientamento alla misurazione e al miglioramento continuo, accanto a un alto livello di trasparenza verso i propri stakeholder.

Figura 1.2: Theory of Change di Flying Angels Foundation





Il percorso di valutazione dell'impatto sociale



.02

2.1 La scelta del metodo

La valutazione dell'intervento di un'organizzazione presenta numerose sfaccettature ed è per questo motivo che si fa utilizzo di diversi metodi, che spaziano dal qualitativo al quantitativo, dall'ex ante all'ex post, dal partecipativo allo studio desk. Il Social Return on Investment riesce a sintetizzare molti di questi aspetti in un unico indice, perlopiù calcolando l'impatto da un punto di vista monetario. La forza di questo metodo risiede proprio nella sua capacità comunicativa verso tutti gli stakeholder, inclusi donatori e finanziatori.

Tra i principali vantaggi⁵ del metodo SROI, troviamo:

- La capacità di aiutare le organizzazioni a capire il valore sociale creato da un'attività, in modo solido e rigoroso, e quindi a gestire le proprie attività e relazioni in modo tale da massimizzare tale valore.
- La possibilità di apre un dialogo con le parti interessate, aiutando a valutare il grado in cui le attività soddisfano le loro esigenze e aspettative.
- La flessibilità di utilizzo anche nell'ambito della gestione strategica, aiutando il management ad analizzare gli scenari possibili in caso di interventi sulla propria strategia.

La scelta, da parte di Flying Angels, di utilizzare questa metodologia segue un percorso già avviato di definizione degli obiettivi strategici della Fondazione, attraverso lo strumento della Theory of Change, e si aggiunge alla precedente rendicontazione di output inserita nei Bilanci Sociali.

2.2 Le tappe dell'analisi SROI

La conduzione di un'analisi SROI richiede un percorso articolato di coinvolgimento degli stakeholder, unito a un'attenta analisi della documentazione dell'organizzazione e alla desk review della letteratura per l'individuazione di proxy efficaci e coerenti.

⁵ Lo SROI presenta – come ogni metodo – anche degli svantaggi, tra cui le tempistiche richieste per il suo calcolo (specialmente in assenza di sistemi di raccolta dati consolidati), la discrezionalità del valutatore nella scelta delle proxy finanziarie, e la dipendenza dalla disponibilità delle parti interessate (essendo un metodo partecipativo).

Le principali fasi seguite sono state:

1. Impostazione del perimetro di analisi e mappatura degli stakeholder

Nella fase iniziale della valutazione, è stato necessario circoscrivere l'analisi da un punto di vista temporale e di stakeholder. Rispetto al primo aspetto, è stato individuato il triennio 2018-2020⁶, mentre la mappatura degli stakeholder ha portato all'esclusione di alcuni attori sui quali l'impatto di Flying Angels non è considerato rilevante⁷.

2. Esplicitazione della Theory of Change e individuazione degli outcome

La presenza della Theory of Change di Flying Angels è stata importante per identificare gli outcome alla base delle catene di impatto (Fase 4). L'esplicitazione è stata adattata in una logica ex post, in quanto ricostruzione propedeutica alla misurazione dei risultati raggiunti e dei cambiamenti generati.

3. Individuazione e coinvolgimento degli stakeholder principali da includere nel perimetro di analisi

Il coinvolgimento degli stakeholder in fase preliminare ha preso avvio a partire dall'analisi dei database della Fondazione, che ha permesso di individuare gli stakeholder rilevanti tenendo in considerazione l'importanza di ogni gruppo di portatori d'interesse nel triennio oggetto della valutazione. A partire dai gruppi di stakeholder individuati, è stato possibile ottenere un campione ristretto, per ciascuna categoria, con cui svolgere una serie di interviste preliminari. Le interviste sono state utili a ricostruire le catene di impatto.

4. Ricostruzione delle catene di impatto

Grazie all'ascolto diretto degli stakeholder e alla review della documentazione ricevuta, su ciascuna categoria di stakeholder sono state sviluppate ed esplicitate le catene di impatto, contenenti output e outcome.

5. Sviluppo e somministrazione degli strumenti di raccolta dati

Per ciascun gruppo di stakeholder, è stato elaborato un questionario ad hoc finalizzato a comprendere il grado di importanza dei vari outcome per ciascun gruppo e il livello di impatto che Flying Angels ha avuto nella loro vita. I questionari sono stati somministrati tramite piattaforma Qualtrics ed elaborati in forma anonima⁸ e aggregata.

6. Analisi dei dati e calcolo dello SROI

Una volta ottenute le informazioni dagli stakeholder, sono state individuate le proxy finanziarie per la valorizzazione economica degli outcome, tenendo conto anche dei fattori correttivi dell'impatto (deadweight, displacement, attribution) e temporali (drop-off e tasso di sconto)⁹.

⁶ La scelta di questo *range* temporale è consapevole del fatto che l'anno 2020 sia stato fortemente colpito dalla pandemia da Covid-19. Tuttavia, con l'obiettivo di svolgere una valutazione quanto più attuale, si è deciso comunque di procedere con l'inclusione di tale anno. Lo SROI è stato calcolato sia a livello di triennio che singolarmente su ciascun anno incluso. Per l'anno 2020 sono state svolte delle valutazioni ad hoc (cfr. par. 3.13)

⁷ Nel caso di una particolare categoria di stakeholder (gli ospedali, cfr. 3.2), l'esclusione è dovuta alla difficoltà di raggiungere gli stessi, a causa della situazione pandemica ancora presente in forma pesante in alcuni Paesi.

⁸ Regolamento generale per la protezione dei dati personali n. 2016/679 (GDPR).

⁹ Queste dimensioni saranno approfondite nel capitolo 3 (cfr. 3.9; 3.14).

2.3 Il percorso seguito e le tempistiche

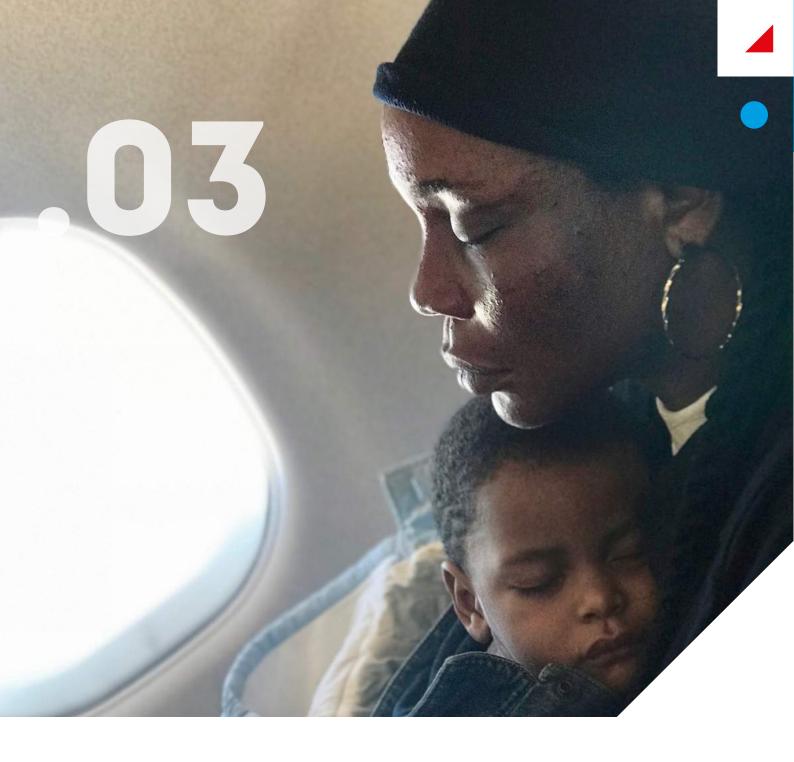
Il percorso di valutazione di impatto sociale ha seguito un altro importante lavoro per Flying Angels, quello dell'elaborazione della Theory of Change della Fondazione.

I primi due mesi di lavoro hanno permesso di disegnare il percorso di ricerca, di prendere visione di tutta la documentazione disponibile e di definire il campione di analisi (i gruppi di stakeholder).

Nella seconda parte del lavoro (dicembre 2021 – febbraio 2022), si è proceduto con la raccolta dei dati. Le interviste preliminari con alcuni stakeholder selezionati hanno permesso di individuare gli output e gli outcome guida su ciascun gruppo di stakeholder.

Tabella 2.1: Le fasi del percorso di analisi SROI

| OTTOBRE/NOVEMBRE 2021 | DICEMBRE 2021/ FEBBRAIO 2022 | MARZO 2022 |
|---|---|--|
| Disegno di ricerca e set up | Raccolta dati | Calcolo |
| Costituzione del Gruppo di Lavoro Review della documentazione preliminare Definizione del campione di analisi | Interviste preliminari Sviluppo delle catene di impatto Elaborazione e somministrazione dei questionari | Analisi dei dati Stesura del report Condivisione dei risultati |



Gli impatti di Flying Angels Foundation (2018-2020)

.03

3.1 Gli stakeholder inclusi nell'analisi

Durante la perimetrazione degli stakeholder, sono stati considerati gli impatti delle attività di Flying Angels sui vari gruppi di stakeholder, al fine di individuare quei gruppi che vivessero un cambiamento materiale. Questi gruppi sono stati di conseguenza inclusi nell'analisi e sono di seguito riportati.

Tabella 3.1: Gli stakeholder inclusi nell'analisi SROI

| BAMBINI E FAMIGLIE | I bambini sono i principali beneficiari dell'attività di Flying Angels. Attraverso Flying Angels, le famiglie dei bambini malati ricevono la possibilità di curare gratuitamente i propri bimbi, beneficiando di un intervento professionale e di una rete di supporto all'organizzazione del viaggio. Nell'affrontare questa situazione, molto spesso la famiglia vive un processo di emancipazione. |
|--|---|
| OPERATORI SANITARI | Il personale medico e sanitario in missione per conto di FAF ottiene, a fronte del tempo e delle skill impegnati, un beneficio in termini di auto-realizzazione e crescita a livello professionale e umano; inoltre, ha l'opportunità di vivere nuove esperienze e di viaggiare. |
| ORGANIZZAZIONI NON PROFIT ¹⁰ | Le ONP che affiancano Flying Angels nell'organizzazione, dando un contributo a monte attraverso needs assessment e segnalazione bambini, hanno la possibilità di svolgere meglio la propria attività grazie alla partnership con FAF. |
| DIPENDENTI | Lavorare per FAF aumenta l'autorealizzazione dei dipendenti facen- doli sentire utili ai bambini malati e alle loro famiglie. Tuttavia, il personale può soffrire di stress causato dal contatto quo- tidiano con situazioni emotivamente cariche. |

Nonostante siano parte integrante dell'attività svolta da Flying Angels, alcuni gruppi di stakeholder sono stati esclusi dall'analisi SROI in quanto non vivono un cambiamento rilevante in termini di outcome delle attività della Fondazione. L'unica eccezione è costituita dagli ospedali in cui si sono svolti gli interventi, che sono risultati difficili da raggiungere a causa della situazione pandemica ancora a livelli critici in diversi Paesi.

Tabella 3.2: Gli stakeholder non presenti nell'analisi SROI

| COMPAGNIE AEREE | Le compagnie aeree sono state escluse dal campo di analisi in quanto la loro operatività non è modificata dall'intervento di Flying Angels. Utilizzando voli di linea, Flying Angels usufruisce di un servizio che la compagnia avrebbe comunque implementato. |
|------------------------------------|---|
| MEDIA | I media sono stati esclusi dal campo di analisi in quanto non si considerano rilevanti gli impatti dell'operato di FAF sulla loro quotidianità e operatività. |
| CDI E COMITATO SCIENTIFICO (CS) | Il CdI (Comitato di Indirizzo) e il Comitato Scientifico di Flying Angels non sono stati inclusi nell'analisi in quanto il cambiamento vissuto a seguito dell'intervento di Flying Angels non risulta essere rilevan- te rispetto a quello vissuto dagli altri gruppi di stakeholder inclusi nell'analisi. |
| OSPEDALI | Gli ospedali nei quali si svolgono gli interventi di Flying Angels sono stati esclusi dall'analisi per difficoltà di raggiungimento di un campione significativo di ospedali in alcuni dei Paesi coinvolti, anche a causa della difficile situazione pandemica ancora in corso. |
| DONATORI | I donatori sono stati esclusi poiché nelle interviste preliminari è emerso come impatto principale quello dell'allineamento del sostegno a Flying Angels con la mission aziendale, un obiettivo il cui aspetto sociale è stato ritenuto trascurabile. Sicuramente, potrà essere interessante esplorare più a fondo questo gruppo di stakeholder, includendolo nell'analisi; tuttavia, non è stato al momento considerato in questo SROI pilota. |

3.2 Flying Angels at a glance (2018-2020)

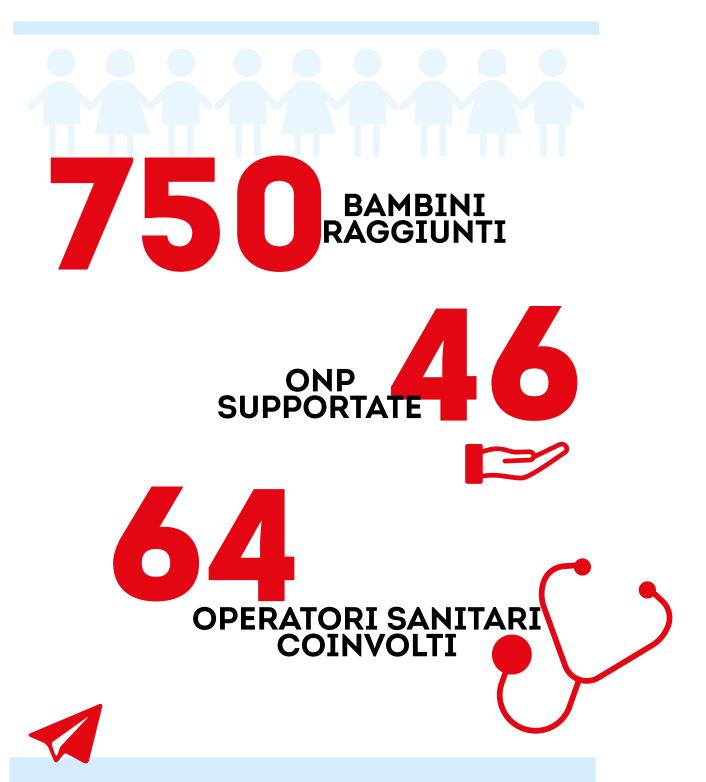


Tabella 3.3: Gli output raggiunti da Flying Angels nel triennio 2018-2020

| | TOTALE | 2020 | 2019 | 2018 |
|--|-------------------------|--------|--------|--------|
| N. di bambini e famiglie raggiunti | 750 | 68 | 324 | 358 |
| Équipe sanitarie coinvolte | 20 | 1 | 9 | 10 |
| Personale medico e sanitario coinvolto | 64 ¹¹ | 3 | 24 | 44 |
| N. di ONP coinvolte | 46 ¹² | 20 | 34 | 26 |
| N. di donatori privati (individui) | - | 13.256 | 16.680 | 12.144 |
| N. di donatori istituzionali (aziende, enti, fondazioni, etc.) | - | 87 | 136 | 99 |

¹¹ Il totale del personale di équipe coinvolti non corrisponde alla somma dei professionisti coinvolti sui 3 anni in quanto alcuni di essi sono stati in più missioni durante il triennio.

¹² Il totale delle ONP coinvolte non corrisponde alla somma delle stesse sui 3 anni in quanto alcune ONP sono state coinvolte più di una volta durante il triennio.

3.3 Analisi degli stakeholder

Tabella 3.4: Il campione coinvolto per l'analisi SROI

| STAKEHOLDER | QUESTIONARIO | % SULLA POPOLAZIONE | INTERVISTA |
|---|--------------|------------------------|------------|
| Bambini e famiglie | 10 | 1,3%13 | 4 |
| Personale medico e sanitario coinvolto | 35 | 55% | 2 |
| ONP | 33 | 71% | 9 |
| Donatori ¹⁴ | - | - | 3 |
| Dipendenti | 4 | 100% | 4 |

Per l'elaborazione e la somministrazione dei questionari, è stata utilizzata la piattaforma Qualtrics. I questionari prevedevano la scelta della lingua (italiano, inglese, francese) per agevolare la lettura e la comprensione da parte di ogni stakeholder¹⁵.

Le interviste, di tipo semi-strutturato, sono state svolte in modalità telefonica o via Teams. Un'intervista semi-strutturata, a differenza di un questionario a domande con risposte "chiuse", cioè predeterminate dai rilevatori, segue una traccia definita dagli intervistatori ma lascia agli intervistati la possibilità di rispondere con assoluta libertà. Lo scopo è quello di analizzare percezioni, opinioni e comportamenti che in parte avrebbero potuto essere prevedibili ma, che, per il resto, potrebbero essere stati sottovalutati o ignorati. In altre parole, la libertà di espressione consente di acquisire informazioni su aspetti conosciuti e sconosciuti.

Nel caso delle interviste si è applicato il principio di saturazione, secondo cui oltre un certo numero di interviste non si ottengono ulteriori informazioni o conoscenze del fenomeno oggetto di analisi, ma si confermano concetti e atteggiamenti già rilevati nei precedenti colloqui.

La scelta delle persone da intervistare e a cui somministrare il questionario è stata fatta da Flying Angels Foundation, compatibilmente con la raggiungibilità degli stakeholder.

In particolare, per quanto riguarda le famiglie dei bambini, le limitazioni dovute alle barriere linguistiche e culturali e alle difficoltà di contatto post-intervento hanno determinato una dimensione del campione intervistato e raggiunto attraverso questionario molto ridotta rispetto alla popolazione considerata (750 bambini e relative famiglie raggiunte nel triennio 2018-2020).

¹³ Si segnala una difficoltà nel raggiungimento dei beneficiari diretti e indiretti dell'attività (bambini e famiglie). Durante l'analisi, è stato richiesto il supporto delle ONP per la compilazione dei questionari e l'organizzazione di interviste ma le disponibilità trovate sono state ridotte. A questo si aggiunge anche, nella maggior parte dei casi, la presenza di barriere linguistiche e un alto livello di analfabetismo.

¹⁴ I donatori sono stati coinvolti, attraverso interviste semi-strutturate, ai fini della formalizzazione delle catene d'impatto. Alla luce dei risultati emersi, come spiegato nel Paragrafo 3.1, i donatori non sono stati inclusi nel calcolo SROI.

Nonostante sia stata fornita ai rispondenti la possibilità di scegliere la lingua nel questionario, diversi beneficiari sono analfabeti o conoscono esclusivamente lingue autoctone non utilizzate nei questionari. Non è stato possibile, inoltre, aumentare il numero di beneficiari raggiunti attraverso l'intermediazione delle ONP, in quanto questi risultavano già fuori dal loro presidio. Per maggiori dettagli, si veda la Nota Metodologica.

3.4 Gli impatti sui bambini e sulle famiglie

3.4.1 La catena di impatto

La prima catena di impatto presentata riguarda i beneficiari dell'intervento di Flying Angels, sia diretti che indiretti: i bambini aiutati e le loro famiglie. Attraverso l'attività di presa in carico da parte di Flying Angels (Output 1), i beneficiari ricevono una valutazione da parte di un'équipe specializzata, grazie alla presenza del Comitato Scientifico (Outcome A: Presa in carico attenta e specializzata).

Flying Angels si occupa sia di organizzare che di pagare il viaggio. Questo intervento, che ha l'obiettivo di migliorare (o – in diversi casi – di salvare) la vita dei bambini, ha in realtà un impatto anche sulle madri – o altre caregiver di genere femminile – che li accompagnano.

Emerge infatti che, in molti casi, la partecipazione della madre al viaggio del bambino le permette di emanciparsi da un contesto che non sempre la pone al centro delle decisioni familiari e le consente di affrontare un viaggio e un intervento in totale autonomia. Si è ritenuto che tale emancipazione potesse portare a un miglioramento del benessere della madre (o altra caregiver donna) (Outcome D).

Tuttavia, l'emancipazione delle madri, in alcuni casi, potrebbe portare allo sviluppo di tensioni all'interno della famiglia (Dechter, 1992)¹⁶.

Si è scelto di valorizzare tale possibile conseguenza negativa dell'intervento di Flying Angels sotto forma di outcome negativo, all'interno della catena d'impatto di bambini e famiglie (Outcome C).

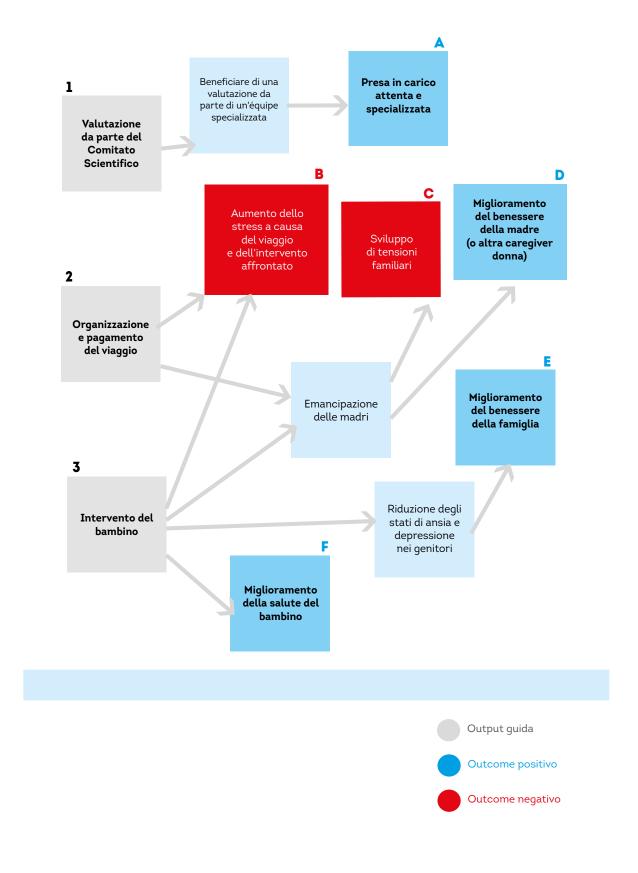
Il principale risultato ottenuto da Flying Angels nei confronti dei bambini e delle loro famiglie è naturalmente costituito dall'intervento chirurgico, che rappresenta il principale mezzo attraverso il quale la Fondazione persegue la propria missione.

L'intervento, effettuato grazie alla rete di professionisti medico-sanitari mobilitata da Flying Angels e dalle ONP supportate dalla Fondazione, permette infatti il miglioramento delle condizioni di salute dei bambini (Outcome F) – fino, in alcuni casi, al salvataggio della vita – e una riduzione negli stati di ansia e depressione dei familiari in grado di apportare un considerevole miglioramento al benessere delle fami-qlie (Outcome E).

Organizzare un viaggio, specialmente se finalizzato ad affrontare una situazione dalla forte carica emotiva, può indubbiamente generare molto stress. Tale conseguenza del viaggio e dell'intervento affrontati è stata rappresentata, nella catena d'impatto dei bambini e delle famiglie, come un potenziale outcome negativo dell'intervento di Flying Angels (Outcome B).

¹⁶ Dechter, A. R. (1992). "The Effect of Women's Economic Independence on Union Dissolution" Center for Demography and Ecology University of Wisconsin-Madison.

Figura 3.1: La catena di impatto sui bambini e le famiglie



3.4.2 I cambiamenti generati (outcome evaluation)

Per gli outcome "Miglioramento della salute del bambino", "Miglioramento del benessere della madre" e "Miglioramento del benessere della famiglia", ipotizzati nella catena d'impatto e validati attraverso le interviste esplorative iniziali, è stato richiesto ai rispondenti al questionario di attribuire un punteggio su una scala Likert da $1 \text{ a } 5^{17}$ a:

- L' importanza del tema (Domanda 7: "Quanto ritiene importanti (in una scala da 1 a 5, dove 1=molto poco e 5=della massima importanza) i sequenti aspetti?")
- Il contributo di Flying Angels su ognuno degli aspetti considerati (Domanda 8: Quanto ritiene che l'intervento di Flying Angels abbia contribuito ai seguenti aspetti (in una scala da 1 a 5, dove 1=molto poco e 5=tanto)?")

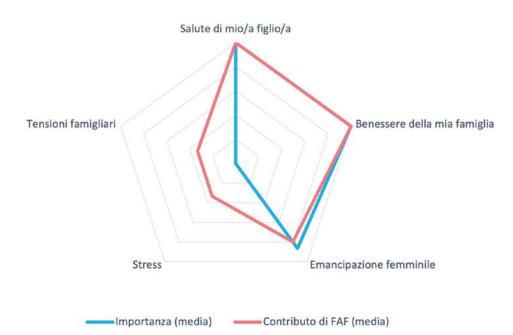


Figura 3.2: Outcome generati sui bambini e le famiglie

Sul potenziale outcome negativo "aumento dello stress a causa del viaggio e dell'intervento affrontato" è stato chiesto ai rispondenti di valutare il livello di stress generato da viaggio e intervento su una scala Likert 1-5 (Domanda 5: "Quanto è stato stressante il viaggio (in una scala da 1 a 5, dove 1=per nulla stressante e 5=della molto stressante)?).

In seguito, è stato chiesto loro di assegnare un punteggio da 1 a 5 al contributo di Flying Angels su tale aspetto (Domanda 8: "Quanto ritiene che l'intervento di Flying Angels abbia contribuito ai seguenti aspetti (in una scala da 1 a 5, dove 1=molto poco e 5=tanto)?").

Per valutare il potenziale outcome negativo "sviluppo di tensioni familiari", è stato chiesto ai rispondenti se il viaggio avesse generato tensioni in famiglia (Domanda 6: "Si sono verificate tensioni famigliari dovute al viaggio? Si/No). In seguito, è stato chiesto loro di assegnare un punteggio da 1 a 5 al contributo – indiretto – di Flying Angels su tale aspetto (Domanda 8: "Quanto ritiene che l'intervento di Flying Angels abbia contribuito ai seguenti aspetti (in una scala da 1 a 5, dove 1=molto poco e 5=tanto)?").

¹⁷ Per approfondimenti, cfr. Paragrafo 3.8.

L'outcome "Presa in carico attenta e specializzata" non è stato sottoposto alla valutazione dei rispondenti nei questionari, in quanto dalle interviste preliminari è emerso come un outcome universalmente condiviso dai beneficiari – dunque materiale – e interamente attribuibile all'operato di Flying Angels.

Gli outcome "Miglioramento della salute del bambino", "Miglioramento del benessere della madre" e "Miglioramento del benessere della famiglia" sono risultati materiali, mentre gli outcome "aumento dello stress a causa del viaggio e dell'intervento affrontato" e "sviluppo di tensioni familiari" non hanno superato la soglia prevista per la materialità¹⁸.

Gli outcome risultati più importanti per le famiglie rispondenti al questionario sono la salute del bambino e il benessere della famiglia, che riportano entrambi, com'è comprensibile, un punteggio medio pari a 5 su 5. Anche il tema dell'emancipazione femminile, proxy del benessere della madre (Rawat, 2014)¹⁹, ha riportato un punteggio medio elevato, pari a 4,33.

Flying Angels ha contribuito in particolare la salute del bambino e il benessere della famiglia (punteggio medio attribuito pari a 5 per entrambi gli outcome), ma anche il contributo all'emancipazione femminile si attesta su un valore significativo, pari a 4,33 su 5.

Il contributo di FAF agli outcome negativi, "aumento dello stress" e "sviluppo di tensioni famigliari", è invece risultato non significativo.

3.5 Gli impatti sugli operatori sanitari

3.5.1 La catena di impatto

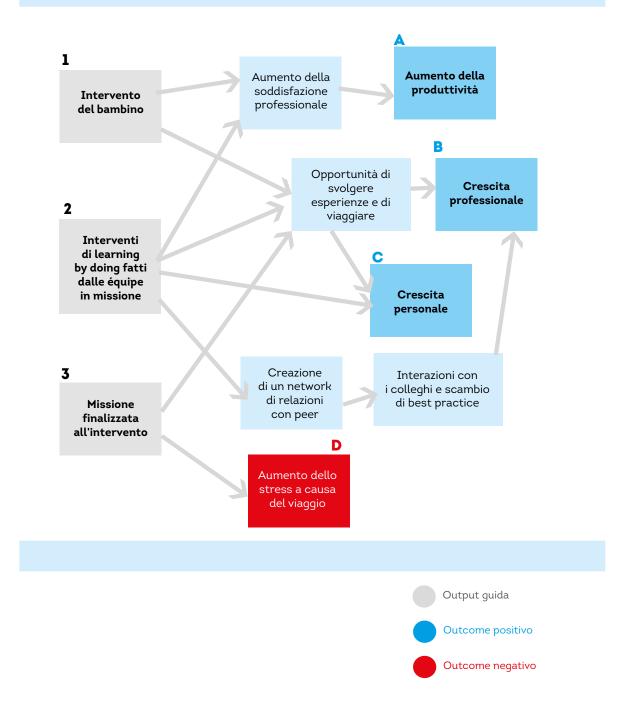
I membri delle équipe medico-sanitarie, attraverso lo svolgimento di interventi sui bambini (Output 1), hanno modo di aumentare la propria soddisfazione professionale, operando su casi sfidanti. L'aumento della soddisfazione è in grado di generare un incremento nella produttività (Bellet, De Neve & Ward)²⁰ (Outcome A).

¹⁸ Cfr. par. 3.8 per approfondimenti sulla metodologia di definizione della materialità degli outcome.

¹⁹ Rawat, P. S. (2014). Patriarchal beliefs, women's empowerment, and general well-being. Vikalpa, 39(2), 43-56.

²⁰ Bellet, C., De Neve, J. E., & Ward, G. (2019). Does employee happiness have an impact on productivity? Saïd Business School WP, 13

Figura 3.3: La catena di impatto sugli operatori sanitari



Attraverso gli interventi svolti, le attività di learning by doing condotte dai professionisti sanitari di équipe sugli operatori dell'ospedale ricevente (Output 2), e le missioni finalizzate agli interventi (Output 3), i professionisti hanno l'opportunità di vivere nuove esperienze e di viaggiare, crescendo dal punto di vista lavorativo (Outcome B) e umano (Outcome C).

La crescita professionale passa anche attraverso la creazione di un network di relazioni con i peer, attraverso la quale i professionisti sanitari hanno la possibilità di interagire con colleghi italiani e stranieri e operare uno scambio di competenze e best practice.

Lo svolgimento di missioni all'estero, pur arricchente dal punto di vista professionale e umano, può però comportare anche un carico di stress legato al viaggio, che si è deciso di valorizzare come potenziale outcome negativo sugli operatori sanitari coinvolti da Flying Angels nel triennio 2018-2020 (Outcome D).

3.5.2 I cambiamenti generati (outcome evaluation)

Per ognuno degli outcome ipotizzati nella catena d'impatto degli operatori sanitari e validati attraverso le interviste esplorative, è stato richiesto ai rispondenti al questionario di attribuire un punteggio su una scala Likert da 1 a 5^{21} a:

- L'importanza del tema per la propria quotidianità lavorativa (Domanda 4: "Nella quotidianità del suo lavoro, quanto ritiene importanti (in una scala da 1 a 5, dove 1=per nulla importante e 5=della massima importanza) i sequenti aspetti?);
- Il contributo dell'esperienza di collaborazione con Flying Angels su ognuno degli aspetti considerati (Domanda 5: "Quanto ritiene che Flying Angels abbia contribuito al miglioramento dei seguenti aspetti (in una scala da 1 a 5, dove 1=molto poco e 5=moltissimo)?).



Figura 3.34: Outcome generati sugli operatori sanitari

Importanza (media)

Il potenziale outcome negativo "aumento dello stress" è stato valutato attraverso i punteggi attribuiti sul tema "gestione dello stress", in maniera speculare.

----Contributo di FAF (media)

In altre parole, in una scala da 1 a 5, un punteggio pari a 3 sul contributo di Flying Angels al tema "gestione dello stress" è stato considerato equivalente a un punteggio pari a 2 (=5-3) sul contributo di FAF all'outcome "aumento dello stress".

Tutti gli outcome considerati sono risultati materiali²².

In particolare, gli outcome risultati più importanti per il personale sanitario sono la crescita personale (valore medio 4,89) e lo sviluppo di nuove competenze professionali (4,5), seguiti dalla gestione dello stress (4,2), la soddisfazione professionale (4,07), il lavoro su missioni all'estero (3,89), e l'interazione con i colleghi (3,84).

²¹ Per approfondimenti, cfr. paragrafo 3.8.

²² ibid.

La collaborazione con Flying Angels ha contribuito in particolare alla possibilità di lavorare su missioni all'estero (punteggio medio attribuito pari a 4,27) e allo sviluppo di nuove competenze professionali (4,11), seguiti dall'aumento nella soddisfazione professionale (3,86), dall'interazione coi colleghi (3,52), dalla crescita personale (3,48) e dalla gestione dello stress (3,14). Quest'ultimo outcome, come anticipato, è stato valorizzato attraverso il corrispettivo speculare in negativo – aumento dello stress, sul quale il contributo medio di Flying Angels risulta dunque pari a 1,86 (=5-3,14).

3.6 Gli impatti sulle ONP

3.6.1 La catena di impatto

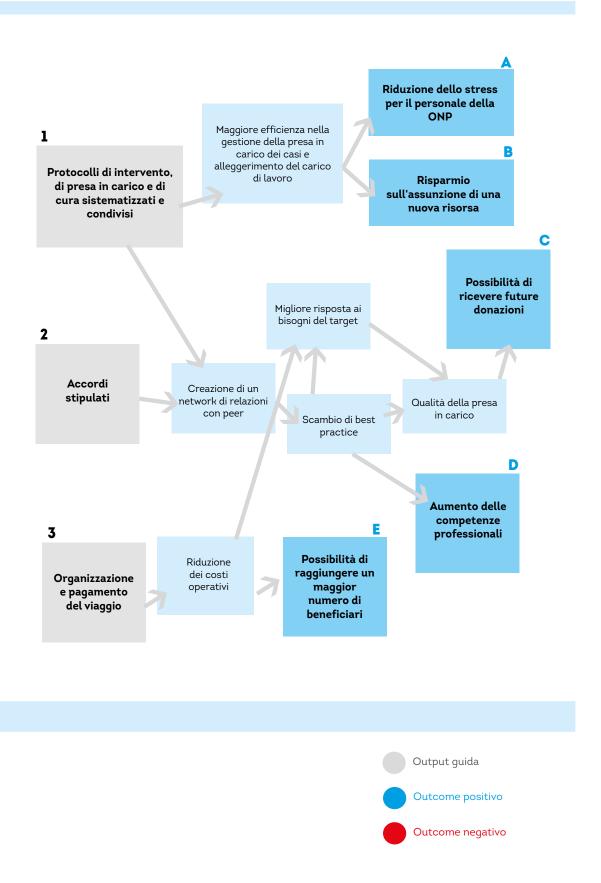
Le organizzazioni non profit supportate da Flying Angels, grazie alla collaborazione con la Fondazione, sono in grado di efficientare la gestione delle prese in carico attraverso protocolli di intervento, presa in carico e cura sistematizzati e condivisi (Output 1). L'efficientamento dato dalla collaborazione e dal supporto di Flying Angels permette alle ONP di alleggerire il carico di stress per il proprio personale (Outcome A) e di risparmiare sull'assunzione di nuove risorse (Outcome B).

Attraverso i protocolli di intervento condivisi e gli accordi stipulati con Flying Angels, le ONP possono inoltre creare un network di relazioni con peer, migliorando la qualità della presa in carico dei casi attraverso lo scambio di best practice e il conseguente aumento delle competenze professionali (Outcome D).

La migliore risposta ai bisogni del target di beneficiari di riferimento consente alle organizzazioni di aumentare la possibilità di ricevere future donazioni (Outcome C), presentandosi ai potenziali donatori come interlocutori affidabili e competenti.

Il supporto di Flying Angels nell'organizzazione e nel pagamento dei viaggi (Output 3) consente alle ONP di ridurre significativamente i propri costi operativi, raggiungendo pertanto, a parità di risorse proprie investite, un maggior numero di beneficiari (Outcome E).

Figura 3.4: La catena di impatto per le ONP



3.6.2 I cambiamenti generati (outcome evaluation)

Per ognuno degli outcome ipotizzati nella catena d'impatto delle organizzazioni non profit e validati attraverso le interviste esplorative condotte con i referenti, è stato richiesto ai rispondenti al questionario di attribuire un punteggio su una scala Likert da 1 a 5^{23} a:

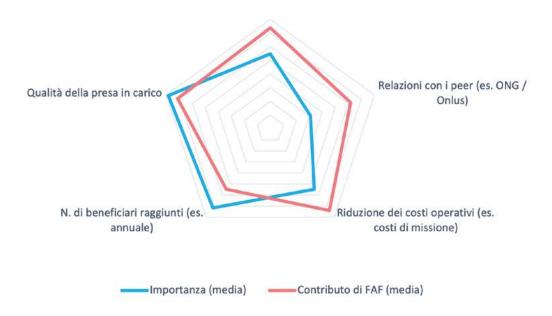
- L' importanza del tema per la propria quotidianità lavorativa (Domanda 4: "Nella quotidianità del suo lavoro, quanto ritiene importanti (in una scala da 1 a 5, dove 1=per nulla importante e 5=della massima importanza) i sequenti aspetti?);
- Il contributo dell'esperienza di collaborazione con Flying Angels su ognuno degli aspetti considerati (Domanda 5: "Quanto ritiene che Flying Angels abbia contribuito al miglioramento dei seguenti aspetti (in una scala da 1 a 5, dove 1=molto poco e 5=moltissimo)?).

Tutti gli outcome considerati sono risultati materiali²⁴.

In particolare, gli outcome risultati più importanti per le ONP sono la qualità della presa in carico (valore medio 4,79) e il numero di beneficiari raggiunti (4,71), seguiti dall'efficienza nella gestione della presa in carico (4,55), la riduzione dei costi operativi (4,55) e le relazioni con i peer (4,31).

In particolare, gli outcome risultati più importanti per le ONP sono la qualità della presa in carico (valore medio 4,79) e il numero di beneficiari raggiunti (4,71), seguiti dall'efficienza nella gestione della presa in carico (4,55), la riduzione dei costi operativi (4,55) e le relazioni con i peer (4,31).

Figura 3.6: Outcome generati sulle ONP



La collaborazione con Flying Angels ha contribuito in particolare all'efficientamento nella gestione della presa in carico (punteggio medio attribuito pari a 4,74) e alla riduzione dei costi operativi (4,74), seguiti dal miglioramento nella qualità della presa in carico (4,71), dalla creazione di relazioni con i peer (4,62), e dall'incremento numero di beneficiari raggiunti (4,55).

²³ Ibid.

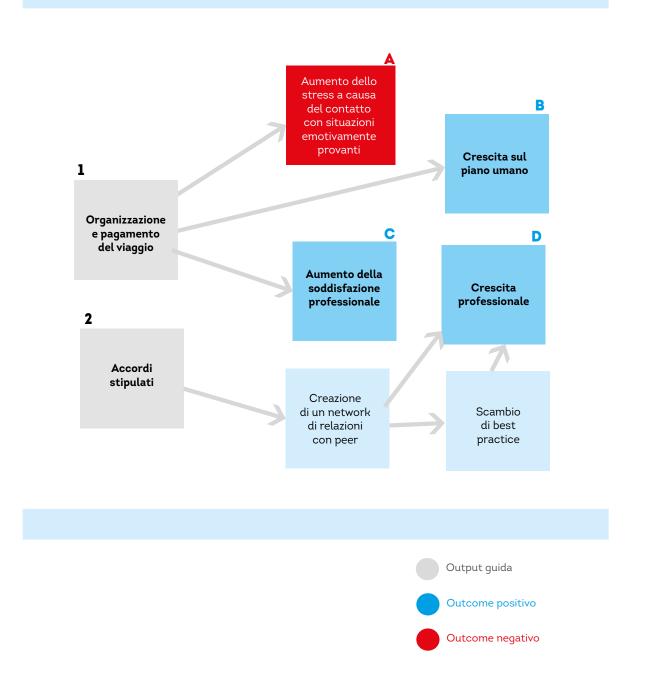
²⁴ Ibid.

3.7 Gli impatti sui dipendenti

3.7.1 La catena di impatto

Flying Angels si occupa dell'organizzazione e del pagamento del viaggio dei bambini e degli accompagnatori (Output 1), e i dipendenti della Fondazione sono sempre in prima linea per assistere i beneficiari e le organizzazioni non profit partner sugli aspetti logistici, autorizzativi e organizzativi dei voli. Si tratta di un lavoro sfidante e impegnativo, in grado di generare crescita sul piano umano (outcome B), soddisfazione professionale (Outcome C), ma anche, potenzialmente, un aumento dello stress dovuto al contatto persistente e quotidiano con situazioni emotivamente provanti (Outcome A).

Figura 3.7: La catena di impatto sui dipendenti



I dipendenti di Flying Angels, grazie al lavoro svolto per la Fondazione, hanno inoltre la possibilità di entrare in contatto con professionisti di altre ONP con le quali FAF ha stipulato accordi (Output 2), creando così un network di relazioni con peer che genera scambio di best practice e circolazione di competenze e conoscenze, generando crescita sul piano professionale (Outcome D).

3.7.2 I cambiamenti generati (outcome evaluation)

Per ognuno degli outcome ipotizzati nella catena d'impatto dei dipendenti della Fondazione, validati attraverso un focus group iniziale, è stato richiesto ai rispondenti al questionario di attribuire un punteggio su una scala Likert da 1 a 5^{25} a:

- L'importanza del tema per la propria quotidianità lavorativa (Domanda 4: "Nella quotidianità del suo lavoro, quanto ritiene importanti (in una scala da 1 a 5, dove 1=per nulla importante e 5=della massima importanza) i sequenti aspetti?);
- Il contributo dell'esperienza di lavoro per Flying Angels su ognuno degli aspetti considerati (Domanda 5: "Quanto ritiene che lavorare per Flying Angels abbia contribuito ai seguenti aspetti (in una scala da 1 a 5, dove 1=molto poco e 5=moltissimo)?")²⁶.

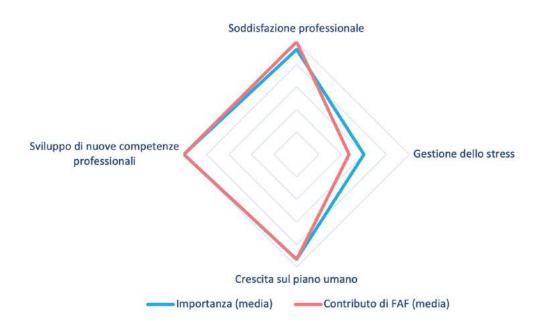


Figura 3.8: Outcome generati sui dipendenti

Come nel caso degli operatori sanitari, il potenziale outcome negativo "aumento dello stress" è stato valutato attraverso i punteggi attribuiti sul tema "gestione dello stress", in maniera speculare.

In altre parole, in una scala da 1 a 5, un punteggio pari a 3 sul contributo di Flying Angels al tema "gestione dello stress" è stato considerato equivalente a un punteggio pari a 2 (=5-3) sul contributo di FAF all'outcome "aumento dello stress".

Tutti gli outcome considerati sono risultati materiali.

In particolare, l'outcome risultato più importante per i dipendenti di Flying Angels è lo sviluppo di nuove

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

competenze professionali (valore medio pari a 5 su 5), seguito dalla crescita sul piano umano (4,67) e dalla soddisfazione professionale (4,67). La gestione dello stress ha riportato un punteggio medio pari a 3.

Il lavoro per Flying Angels ha contribuito in particolare, secondo i rispondenti, allo sviluppo di nuove competenze professionali e all'aumento della soddisfazione professionale. Per entrambi gli outcome, infatti, tutti i rispondenti hanno attribuito un contributo di FAF pari a 5 su 5. Anche il contributo del lavoro per la Fondazione alla crescita sul piano umano è risultato elevato (punteggio medio assegnato uquale a 4,67 su 5).

Il contributo medio dato dal lavoro per Flying Angels all'aumento dello stress è risultato invece pari a 2,7.

3.8 La materialità e la profondità degli outcome

Come già esplicitato nei paragrafi dedicati alla valutazione degli outcome per ogni gruppo di stakeholder (cfr. par. 3.4.2; 3.5.2; 3.6.2; 3.7.2), per ognuno degli outcome ipotizzati nelle catene d'impatto, con rare eccezioni (cfr. 3.4.2), è stato richiesto ai rispondenti al questionario di attribuire un punteggio su una scala Likert da 1 a 5 a:

- L'importanza del tema per la propria quotidianità (es. "Nella quotidianità del suo lavoro, quanto ritiene importanti (in una scala da 1 a 5, dove 1=per nulla importante e 5=della massima importanza) i sequenti aspetti?);
- Il contributo dato da Flying Angels su ognuno degli outcome considerati (es. "Quanto ritiene che Flying Angels abbia contribuito ai seguenti aspetti (in una scala da 1 a 5, dove 1=molto poco e 5=moltissimo)?")

La **materialità** è stata attribuita agli outcome che hanno ottenuto un punteggio di importanza medio da parte dei rispondenti pari o superiore a 3.

La **profondità** degli outcome, ovvero la quantità del cambiamento per gruppo di stakeholder determinata dall'intervento di FAF (o dalla collaborazione con FAF), è stata stabilita calcolando la percentuale di stakeholder che ha valutato il contributo di Flying Angels all' outcome come materiale, assegnandogli un punteggio pari o superiore a tre (scala 1-5).

Ad esempio, nel caso dei dipendenti della Fondazione, l'outcome "Crescita sul piano umano" (cfr. figura 3.7, Outcome B) ha ottenuto un punteggio d'importanza medio pari a 4,67, configurandosi dunque come materiale (punteggio medio ≥3).

Il contributo di Flying Angels al conseguimento dell'outcome è stato valutato mediamente pari a 4,67 dai rispondenti, e il 75% dei rispondenti ha assegnato al contributo di FAF un punteggio pari o superiore a 3. Di conseguenza, l'outcome risulta materiale e ha un grado di profondità pari a 75% per il gruppo di stakeholder considerato.

3.9 L'analisi dell'attribuzione degli impatti a Flying Angels Foundation

Parlare di cambiamento richiede anche la consapevolezza della complessità di questo concetto. Nella quasi totalità dei casi, anche per questioni di semplificazione e di comunicazione, si tende a parlare di cambiamento generato da uno o più interventi. In realtà, più propriamente, si dovrebbe parlare di contributo al cambiamento generato. Nell'analisi SROI, il concetto di attribuzione del cambiamento è legato all'individuazione della quota di cambiamento che si considera direttamente riferibile all'intervento dell'organizzazione oggetto di analisi. Solitamente, questa quota è calcolata attraverso l'impiego di metodologie controfattuali, che permettono di isolare un gruppo di beneficiari che, nelle stesse condizioni, non riceve il trattamento oggetto di valutazione di impatto. Questo metodo incontra spesso degli ostacoli di

tipo etico e spesso non risulta applicabile. Anche nel caso di Flying Angels, data la delicatezza degli interventi e del lavoro svolto, non è stato possibile utilizzare un gruppo di controllo per il calcolo della quota di impatto riconducibile a Flying Angels. Per questo motivo, sono stati utilizzati i fattori correttivi tipici dell'analisi SROI (deadweight, displacement, attribution e drop off) (The SROI Network, 2017)²⁷.

DEADWEIGHT

Il deadweight è la misura della quantità di outcome che sarebbe avvenuta anche nel caso in cui l'attività non avesse avuto luogo.

DISPLACEMENT (SPIAZZAMENTO)

Lo spiazzamento è un'altra componente dell'impatto ed è una valutazione di quanto l'outcome spiazzi altri outcome. Questo fatto non si applica a ogni analisi SROI.

ATTRIBUTION

L'attribuzione è una valutazione di quanta parte dell'outcome provenga dal contributo di altre organizzazioni o persone.

DROP OFF

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

3.10 Lo studio delle proxy per la quantificazione economica del valore sociale

Per il calcolo degli impatti, l'analisi SROI utilizza il concetto di proxy monetaria, al fine di poter valorizzare economicamente il valore sociale generato.

Le proxy monetarie possono essere scelte secondo diversi approcci (Manetti, Bellucci, Como & Bagnoli, 2015²⁸; Perrini & Vurro, 2013²⁹):

- Metodo della valutazione contingente (lett. Contingent valuation), che chiede direttamente agli stakeholder di attribuire un valore monetario rispetto ai benefici percepiti;
- Metodo delle preferenze rivelate (lett. Revealed preferences), basate sull'assunto che il valore finanziario di un beneficio sia paragonabile all'acquisto di un bene o servizio presente sul mercato;
- Metodo del valore della prevenzione (lett. *Incurred lossess and cost prevention*), che stima il valore di costo evitato connesso al non verificarsi di un evento dannoso futuro;
- Metodo della sostituzione per analogia (lett. Analogy method), dove il valore sociale di un outcome è
 equiparato al costo di un servizio capace di generare lo stesso outcome;
- Metodo dei costi di viaggio (lett. Travel cost method), che quantifica la lontananza che uno stakeholder sarebbe disposto a percorrere per ottenere un dato beneficio (lett. Willingness to travel);
- Metodo QALY (Quality Adjusted Life Years), che valuta gli incrementi nell'aspettativa e nella qualità della vita connessi a interventi di prevenzione sanitaria (o educativa).

Per il calcolo dello SROI di Flying Angels, i metodi utilizzati sono stati quello della sostituzione per analogia e quello del valore della prevenzione.

²⁷ The SROI Network (2012). Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento (SROI). Trad. Human Foundation.

²⁸ 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.

²⁹ Perrini, F., & Vurro, C. (2013). La valutazione degli impatti sociali: approcci e strumenti applicativi. Egea spa.

3.11 La valorizzazione degli input degli stakeholder

Nel calcolo dell'indice SROI è importante considerare non solo il cambiamento che gli stakeholder vivono (gli outcome delle attività) ma anche ciò che gli stessi investono affinché l'attività possa avere luogo. Questo investimento può essere in forma di tempo o di denaro, e viene anch'esso valorizzato attraverso l'uso di proxy monetarie.

Per il calcolo dello SROI di Flying Angels, la quantificazione monetaria degli input degli stakeholder è pari a 0, per i sequenti motivi:

- I bambini e le loro famiglie sono i beneficiari del lavoro svolto da Flying Angels, il cui obiettivo è il
 miglioramento della vita di questo gruppo di stakeholder. Per quanto questi investano tempo per
 affrontare il viaggio e l'intervento, tale investimento risulta essere trascurabile rispetto al valore sociale di cui beneficiano.
- Le ONP collaborano con Flying Angels per lo svolgimento delle attività della Fondazione, investendo tempo e professionalità. Tuttavia, questo impegno non risulta essere incrementale rispetto alla loro quotidianità, e l'attività di Flying Angels non richiede un investimento aggiuntivo da parte delle ONP, bensì interviene alleggerendo il loro carico quotidiano. Per questo motivo, l'investimento è considerato trascurabile.
- I medici e gli operatori sanitari mettono a disposizione le proprie competenze e il proprio tempo per lo svolgimento dell'intervento. Tuttavia, questa disponibilità non risulta essere in orario lavorativo di tipo straordinario (in altre parole, gli operatori sanitari operano all'interno della propria routine lavorativa e ricevono il normale compenso da parte delle realtà ospedaliere per cui lavorano). Per questa ragione, il loro investimento è trascurabile.
- I dipendenti di Flying Angels investono tempo per svolgere le attività della Fondazione. Tuttavia, questo tempo risulta essere retribuito (secondo il salario orario del CCNL) ed è stato, quindi, conteggiato all'interno dei costi operativi (che includono i costi del personale)³⁰.

3.12 Il calcolo delle donazioni

Le donazioni costituiscono un importante mezzo per lo svolgimento delle attività di un'organizzazione non profit, in quanto consentono di coprire tutti i costi operativi (o buona parte di questi). Nel calcolo dell'indice SROI, le donazioni sono state considerate tra gli input solo nella misura pari ai costi operativi che hanno coperto.

La valorizzazione di queste, quindi, è avvenuta una sola volta, in misura pari alla % delle donazioni utilizzate sull'anno di riferimento.

Nella tabella 3.5 sono riportati il valore delle donazioni sul triennio 2018-2020 e la percentuale di tali donazioni impiegata a copertura dei costi operativi.

³⁰ Oltre al costo del personale, i costi operativi includono: oneri legati ad acquisti e servizi (tra cui i costi di biglietteria aerea), godimento beni di terzi, ammortamenti, oneri di gestione, IRAP, costi per mailing, oneri finanziari e altri oneri di supporto generale.

Tabella 3.5: Entità delle donazioni e % di utilizzo

| | 2020 | 2019 | 2018 |
|-------------------------------------|-----------|-----------|---------|
| Donazioni totali | 1.778.050 | 1.920.752 | 840.143 |
| % Donazioni utilizzate nell'anno | 46,7% | 49,3% | 93,2% |

Le donazioni a Flying Angels ottenute nel triennio 2018-2020 provengono sia da individui che da enti (aziende, fondazioni, etc.).

La donazione media sul triennio 2018-2020 per gli individui risulta essere pari a 48 euro, mentre sugli enti lo stesso valore risulta pari a 2.320 euro.

3.13 I fattori di correzione per l'anno 2020

Come spiegato nel paragrafo 3.9, l'utilizzo dei fattori di correzione costituisce un importante elemento per l'attribuzione della quota cambiamento alle attività della Fondazione. Questi fattori (deadweight, displacement, attribution, drop off) sono stimati sulla base delle condizioni sociali e temporali e dell'approfondimento del contesto specifico in cui la Fondazione opera.

Per questa ragione, nel calcolo dello SROI, le stime sull'anno 2020 hanno seguito dei trend differenti rispetto a quanto avvenuto negli anni 2018 e 2019. Considerando la difficile situazione pandemica, Flying Angels si è impegnata nel sostegno alle ONP e ha continuato la propria attività in aiuto dei bambini. In quest'ottica, fattori quali deadweight (che cosa sarebbe accaduto senza l'attività di Flying Angels?) e attribution (Chi altro contribuisce al cambiamento?) sono stati rimodulati verso il basso, poiché si è ritenuto che l'importanza del contributo di Flying Angels sia incrementata nel periodo della pandemia da Covid-19.

3.14 La durata degli outcome e il calcolo del VAN

Nella valorizzazione dei cambiamenti generati, la dimensione temporale è fondamentale. Ogni qual volta si genera un impatto su un determinato beneficiario, occorre considerare due aspetti:

- quando l'outcome inizia
- per quanto tempo l'outcome mantiene i suoi effetti

Nel primo caso, è importante comprendere se gli outcome individuati hanno origine durante lo svolgimento dell'attività o al termine di questa (sono, cioè, degli effetti che si manifestano più avanti). Nel secondo caso, invece, si tratta semplicemente di stimare gli anni in cui ogni outcome resta attivo. Ovviamente, così come nelle stime previsionali tipiche dell'economia aziendale, quando si considerano delle entrate (o, come in questo caso, delle "entrate sociali") in futuro, occorre ricordarsi che se ne sta calcolando il valore a oggi. Questo passaggio richiede, quindi, l'utilizzo del concetto di "valore attuale netto", noto semplicemente come VAN, un concetto molto noto in ambito profit e adattato – in questo caso – nel campo del sociale. Il VAN sociale considerato all'interno dello SROI è calcolato con la medesima logica del classico VAN aziendale, utilizzando però il valore sociale invece dei flussi di cassa³¹.

³¹ Come tasso di sconto è stato utilizzato un valore conservativo del 3,5%, come raccomandato dal Ministero del Tesoro britannico per le pubbliche amministrazioni e dallo SROI Network.



Il Social Return on Investment (SROI) di Flying Angels Foundation

04

4.1 Il valore sociale creato da Flying Angels

Il calcolo dello SROI consente di valutare in termini economici il ritorno sociale relativo a un dato investimento, quantificando così il valore sociale che le attività finanziate sono in grado di generare. Per questo motivo, il concetto di **valore sociale** assume un ruolo importantissimo all'interno del calcolo dell'indice, ed è necessario porre la massima attenzione alla scelta di proxy adeguate e realistiche, in grado di restituire stime conservative - in ossequio al principio di prudenza - ma complete.

Per valore sociale generato si intende la somma di tutti i valori sociali generati sui gruppi di stakeholder (inclusi nell'analisi) nel range temporale di riferimento. Come già presentato nel paragrafo 3.10, la scelta delle proxy finanziarie è stata fatta considerando i valori unitari minimi, al fine di non sovrastimare il valore sociale creato.

Nella tabella 4.5 sono riportati i valori sociali generati su ogni gruppo di stakeholder, già al netto dei fattori di correzione, nei tre anni oggetto di valutazione.

Guardando ai valori totali su ogni anno (ovvero alla somma dei valori generati da ogni outcome, espressi in termini monetari), si può notare come l'attività di Flying Angels generi valore sociale soprattutto per i **bambini** destinatari degli interventi e per le loro **famiglie**, in perfetta coerenza con la mission dell'organizzazione.

Nell'anno 2018, il valore sociale generato a favore di bambini e famiglie è stato pari a 533.563 euro, seguito dal 2019 con un valore di 696.652 euro (il più alto nel triennio). Nel 2020, a causa delle restrizioni imposte per fronteggiare l'emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid-19, è stato possibile organizzare meno voli rispetto agli altri anni e, di conseguenza, il valore sociale generato (ma non necessariamente lo SROI) risulta ridotto.

Da non sottovalutare è il valore sociale generato sulle **organizzazioni non profit**: tale valore è aumentato, seguendo un trend in crescita nel triennio 2018-2020, fino a raggiungere il picco di 480.906 euro nel 2020, anno in cui il lavoro di Flying Angels è risultato essere fondamentale nel supportare l'operatività delle organizzazioni³².

L'anno della pandemia, infatti, ha avuto un forte impatto sul Terzo Settore, sia in Italia che nel mondo. In Italia, il primo periodo di lockdown ha infatti abbattuto i margini ricavi-costi degli ETS (-63%), bloccan-

³² Come emerso dalle interviste qualitative effettuate con le ONP.

do la crescita che si era vista nel triennio 2017-2019 (+ 40mila euro in media) (Fondazione Cariplo, 2020)³³. Secondo un sondaggio condotto da Italia Non Profit³⁴, pubblicato alla fine del 2020, le aree di business delle ONP italiane più duramente colpite dalla situazione pandemica sono state la raccolta fondi e le attività istituzionali. Lo stesso studio, a conferma degli insight dell'Osservatorio Cariplo, riporta che il 78% degli ETS ha fermato o dimezzato le attività, mentre nel 41% dei casi le entrate si sono ridotte della metà.

Sui restanti gruppi di stakeholder, si osserva un trend stabile per il valore sociale generato a favore dei dipendenti (leggermente in aumento nel 2020), e un trend in discesa per gli operatori sanitari, a causa della riduzione del numero di missioni all'estero effettuate.

Il dettaglio del valore sociale creato sui tre anni per i vari gruppi di stakeholder è indicato nelle tabelle 4.1; 4.2; 4.3; 4.4.

Tabella 4.1: Valore sociale creato per i bambini e le famiglie (in euro)

| | 2020 | 2019 | 2018 |
|--|---------|---------|---------|
| Presa in carico attenta e specializzata | 2.938 | 9.331 | 10.310 |
| Miglioramento della salute del bambino | 197.064 | 643.853 | 533.563 |
| Miglioramento del benessere della famiglia | 10.710 | 29.160 | 32.220 |
| Miglioramento del benessere della madre | 13.138 | 14.308 | 15.809 |
| Totale outcome | 356.396 | 696.652 | 591.903 |

³³ Osservatorio Fondazione Cariplo (2020). Quaderno n. 35.

³⁴ Italia Non Profit (2020). Non Profit Philanthropy Social Good Covid-19 Report 2020.

Tabella 4.2: Valore sociale creato per operatori sanitari (in euro)

| | 2020 | 2019 | 2018 |
|--|-------|--------|--------|
| Aumento della produttività da incrementata soddisfazione personale | 400 | 1.066 | 2.843 |
| Sviluppo di nuove competenze professionali | 297 | 1.188 | 3.168 |
| Aumento dello stress causato dal viaggio | -20 | -81 | -148 |
| Crescita sul piano umano | 1.691 | 9.018 | 24.049 |
| Totale outcome | 2.368 | 11.191 | 29.912 |

Tabella 4.3: Valore sociale creato per le ONP (in euro)

| | 2020 | 2019 | 2018 |
|--|---------|---------|---------|
| Riduzione dello stress per il personale della ONP | 2.554 | 1.628 | 1.245 |
| Risparmio sull'assunzione di una nuova risorsa | 8.389 | 3.507 | 7.271 |
| Possibilità di raggiungere un maggior numero di beneficiari | | | |
| Possibilità di ottenere future donazioni | 469.228 | 139.948 | 101.666 |
| Aumento delle competenze professionali | 736 | 751 | 574 |
| Totale outcome | 480.906 | 144.834 | 110.756 |

Tabella 4.4: Valore sociale creato per i dipendenti della Fondazione (in euro)

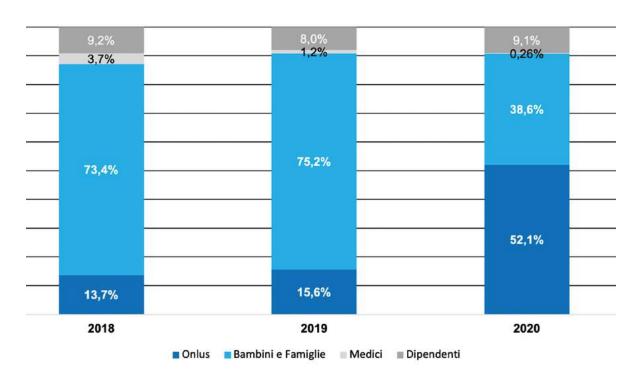
| | 2020 | 2019 | 2018 |
|--|--------|--------|--------|
| Incrementata soddisfazione personale | 1.424 | 854 | 854 |
| Aumento dello stress | -628 | -502 | -502 |
| Crescita sul piano umano | 2.104 | 1.753 | 1.753 |
| Aumento delle competenze professionali | 80.676 | 71.712 | 71.712 |
| Totale outcome | 83.576 | 73.817 | 73.817 |

I valori sociali riportati in termini assoluti su ogni gruppo di stakeholder sono stati analizzati anche in percentuale sul valore sociale totale generato.

Per l'anno 2018 e 2019, il valore sociale generato da Flying Angels è andato principalmente a beneficio dei bambini e delle famiglie (rispettivamente, per il 73,4% nel 2018 e per il 75,2% nel 2019) e delle ONP (13,7% nel 2018 e 15,6% nel 2019).

Nel 2020, come anticipato, questa distribuzione del valore ha subito variazioni a favore delle ONP, che hanno beneficiato del 52,1% del valore sociale generato, nonostante sia rimasto comunque molto presente anche il supporto a bambini e famiglie (38,6%).

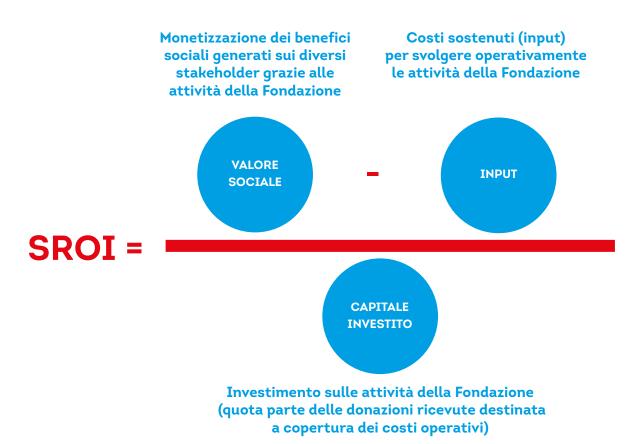
Figura 4.1: Ripartizione del valore sociale generato



4.2 Il calcolo dello SROI

Una volta quantificati gli impatti positivi e negativi connessi all'intervento di Flying Angels, è stato calcolato l'indice SROI secondo la formula prevista da Social Value International³⁵.

Secondo questa formula, il calcolo risulta assimilabile al più noto indice ROI (Return on Investment) utilizzato per valutare il ritorno economico di un investimento. In questo caso, a essere valutato è il ritorno sociale (valorizzato in termini monetari) di un euro investito.



A seguito dell'allocazione del valore sociale totale generato sui tre anni del periodo oggetto di valutazione, è stato possibile calcolare gli SROI annuali di Flying Angels, che risultano essere:

- 1,98 per l'anno 2018
- **1,71** per l'anno 2019
- **1,45** per l'anno 2020

³⁵ Ente nato dalla fusione tra SROI Network e Social Impact Analysis Information.

Osservando i valori e il trend, coerentemente con quanto già indicato per il valore sociale generato (cfr. 4.1), si nota come il 2018 sia stato un anno particolarmente virtuoso per la Fondazione, in cui le attività hanno permesso di generare un valore sociale pari a quasi il doppio degli investimenti fatti.

Per l'anno 2019, lo SROI è risultato inferiore al 2018 ma comunque superiore a 1, a conferma del valore generativo delle attività portate avanti dalla Fondazione.

L'anno 2020 ha visto lo SROI più basso del triennio, a causa, come già ricordato delle difficoltà legate alla pandemia. Nonostante la situazione pandemica, Flying Angels è risultata comunque in grado di essere una realtà in grado di generare valore, superando le avversità.

Di seguito è riportata una tabella (tabella 4.6) riassuntiva del valore sociale, dei costi operativi e del ratio SROI sui tre anni.

Tabella 4.5: SROI annuale

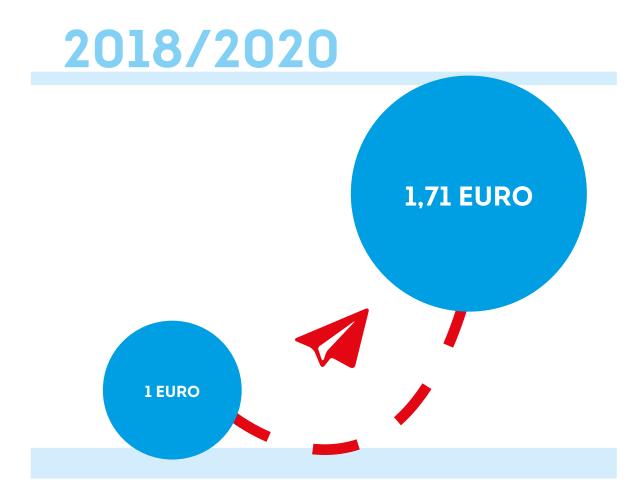
| | 2020 | 2019 | 2018 |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|
| Bambini e famiglie | 356.396 | 696.652 | 591.902 |
| Operatori sanitari | 2.368 | 11.191 | 29.912 |
| ONP | 480.906 | 144.834 | 110.756 |
| Dipendenti | 83.576 | 73.817 | 73.817 |
| VAN sociale | 2.035.771 | 2.568.050 | 2.326.994 |
| Costi operativi | 829.616 | 947.010 | 782.743 |
| SROI | 1,45 | 1,71 | 1,98 |

In linea generale, nel calcolo degli SROI prodotti sui tre anni, non si evidenziano particolari trend non in linea con le prassi di settore.

Al fine di sintetizzare l'impegno di Flying Angels in un unico indicatore, è stato calcolato lo SROI medio triennale 2018-2020, presentato di seguito.

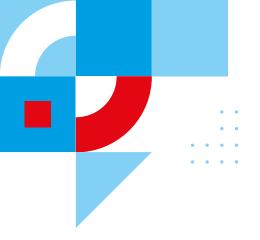
Lo SROI del triennio 2018-2020 risulta essere pari a 1,71.

Si è giunti al punto di poter rispondere alla domanda iniziale "qual è il valore sociale di un euro investito in Flying Angels?". La risposta, con tutte le osservazioni puntuali del caso, è che le attività di Flying Angels – per gli anni 2018-2020 – hanno generato mediamente 1,71 euro in valore sociale per ogni euro investito sulla Fondazione.





Conclusioni



.05

Considerazioni conclusive

Come anticipato, il presente lavoro costituisce uno step importante nel percorso di valutazione di impatto che Flying Angels intende intraprendere ed è da considerarsi, in questo senso, un pilota.

La pandemia da Covid-19 ha fortemente condizionato il raggiungimento di alcuni gruppi di beneficiari, in alcuni casi non consentendo la loro inclusione all'interno dell'analisi.

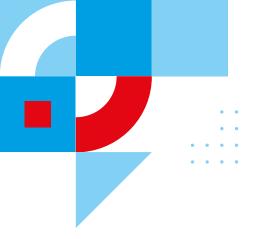
Nonostante questo, i risultati delle analisi mostrano il valore che le attività di Flying Angels generano a livello sociale, con valori di ratio superiori a 1 (e, quindi, generativi), anche per il periodo 2020 (anno della pandemia).

Flying Angels svolge attività non comuni all'interno del settore non profit, rendendo quindi difficile l'individuazione di enti comparabili.

Le attività svolte dalla Fondazione non ricevono supporto da una rete di volontari, aspetto che – ove presente – contribuisce fortemente in maniera positiva all'aumento del valore sociale generato senza alcun incremento nei costi. In questo senso, il valore dello SROI ottenuto dalla Fondazione si ritiene solido.



Nota Metodologica



Introduzione al metodo SROI

Il metodo di calcolo SROI costituisce un approccio per la quantificazione, in termini monetari, del valore sociale generato da un progetto o – in senso più ampio – da un'organizzazione (nel caso di una ONP). Il valore misurato è stimato sulla base dei risultati generati o attesi, positivi e negativi, in grado di generare (o in alcuni casi, di distruggere) valore per gli stakeholder di una realtà, che siano essi i beneficiari diretti e indiretti o gli altri attori che ruotano attorno a essa.

Lo SROI è un metodo di valutazione del cambiamento, che può essere svolta a consuntivo o in forma previsionale. Il presente lavoro mira a valutare l'impatto sociale generato in un periodo temporale passato: si tratta, quindi, di una valutazione a consuntivo.

Gli elementi alla base del calcolo SROI sono (Nicholls, Lawlor, Neitzert, Goodspeed & Cupitt, 2012)36:

- Definizione dei ricavi sociali
- Individuazione degli investimenti svolti
- Calcolo del rapporto tra ricavi sociali, al netto dei costi operativi sostenuti, e investimenti compiuti.

Mentre il calcolo degli investimenti totali risulta abbastanza semplice da svolgere, più complessa è l'individuazione dei ricavi sociali. Questa, infatti, ha alla base l'individuazione delle relazioni causa-effetto fra gli input (ossia le attività realizzate grazie alle risorse messe a disposizione dall'organizzazione e dai suoi stakeholder), gli output (i risultati raggiunti dallo svolgimento delle attività) e gli outcome (ossia i cambiamenti duratori generati per le categorie di stakeholder indicate come beneficiarie del progetto).

Al fine di garantire omogeneità nelle fasi di lavoro e nella scelta delle proxy e delle altre stime (limitando il livello di soggettività intrinseco allo SROI), il presente lavoro segue i principi condivisi dallo SROI Network (Nicholls et al., 2012)³⁷:

- coinvolgere gli stakeholder per capire in che modo sono influenzati da e influenzano il cambiamento atteso o generato da un'attività o un processo di rilevanza sociale;
- spiegare come si è prodotto il cambiamento e valutarlo attraverso i dati raccolti, riconoscendo i cambiamenti positivi e negativi così come i cambiamenti attesi e inattesi;
- valutare ciò che conta, utilizzando indicatori finanziari (proxy) affinché il valore degli impatti possa essere identificato;

³⁶ The SROI Network (2012). Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento (SROI). Trad. Human Foundation.

³⁷ Ibid.

- includere solo ciò che è rilevante, determinando quali dati devono essere inclusi nei calcoli per fornire un'immagine realistica e onesta al fine di supportare le valutazioni degli stakeholder;
- non sovrastimare, ma puntare a stime prudenziali relative a impatti di cui l'organizzazione è direttamente responsabile;
- essere trasparenti, esplicitando le procedure di calcolo e le ipotesi di base, mostrando ciò che è stato raccolto e discusso con gli stakeholder;
- verificare i risultati, anche attraverso la consultazione degli stakeholder o la verifica da terza parte indipendente.

L'applicazione di questi principi per la valutazione degli impatti sociali necessita di essere adattata, a livello operativo, per l'organizzazione. È necessario che l'organizzazione si renda parte attiva nella definizione di percorsi di coinvolgimento degli stakeholder durante tutte le fasi del percorso di misurazione, dalla pianificazione alla rendicontazione delle attività individuate come necessarie per la realizzazione del cambiamento sociale.

Inoltre, è necessario individuare e dotarsi degli strumenti e dei processi che consentano la raccolta, in via continuativa, dei dati necessari per la stima degli impatti generati.

Uno SROI per Flying Angels

Nel calcolare lo SROI di Flying Angels, il percorso ha preso avvio dalla mappatura degli stakeholder. In questo modo, è stato possibile mettere a fuoco il contesto sociale in cui la Fondazione opera e il livello di complessità relazionale tra i vari gruppi di stakeholder.

Successivamente, è stato ricostruito il modello di intervento di Flying Angels, attraverso la Theory of Change strategica dell'organizzazione e le interviste svolte con lo staff della Fondazione.

La Theory of Change (o Teoria del Cambiamento) ricostruisce la logica causa-effetto che sottende al progetto, partendo dall'impatto che l'organizzazione intende generare e ripercorrendo a ritroso i nessi logici necessari al raggiungimento di obiettivi intermedi e risultati di breve termine (Taplin & Clark, 2013)³⁸. La corretta definizione della teoria del cambiamento di un'organizzazione si sviluppa a partire da una chiara identificazione del problema sociale che si intende risolvere (Perrini & Vurro, 2013). Un possibile metodo per svolgere questa attività è costituito dal problem tree (si veda Madu, Adesope & Ogueri, 2018)³⁹. La Theory of Change può essere utilizzata sia per la pianificazione strategica che, in logica ex post, per un'attività di valutazione di impatto sociale. La Theory of Change di Flying Angels ha facilitato l'individuazione degli stakeholder e lo sviluppo delle catene di impatto costruite su di essi.

Per il perfezionamento delle catene di impatto, sono state svolte delle interviste preliminari con un numero selezionato di stakeholder per ciascun gruppo. Le interviste hanno permesso di affinare gli impatti percepiti su ciascun gruppo, al fine di procedere poi in maniera più precisa al calcolo del valore sociale. Il coinvolgimento degli stakeholder è un'attività complessa dal punto di vista operativo, poiché il suo sviluppo richiede uno sforzo consistente in termini di risorse investite, sia dal punto di vista economico che dal punto di vista del capitale umano. In questo, l'impegno del team di Flying Angels ha facilitato le attività e accelerato le tempistiche.

Le catene di impatto sviluppate sono state condivise e validate da Flying Angels.

Lo step successivo è stato costituito dallo sviluppo dei questionari.

È stato elaborato un questionario per ogni gruppo di stakeholder, tradotto in tre lingue (italiano, inglese

³⁸ Taplin, D. H., Clark, H., Collins, E., & Colby, D. C. (2013). Theory of change. Technical papers: a series of papers to support development of theories of change based on practice in the field. ActKnowledge, New York, NY, USA.

³⁹ Madu, I., Adesope, O., & Ogueri, E. (2018). Application of Problem Tree Analysis In Solving Poverty Related Issues. Glob. Approaches Ext. Pract. (GAEP), 13, 62-69.

e francese). I questionari sono stati condivisi con Flying Angels e, nella loro versione finale, somministrati agli stakeholder tramite piattaforma Qualtrics®40. I questionari finali sono stati i sequenti:

- 1 questionario per le famiglie dei bambini, volto a raccogliere informazioni circa il gruppo di stakeholder "Bambini e Famiglie";
- 1 questionario per le operatori sanitari, volto a raccogliere informazioni circa il gruppo di stakeholder "Operatori sanitari";
- 1 questionario per le organizzazioni non profit, volto a raccogliere informazioni circa il gruppo di stakeholder "ONP";
- 1 questionario per i dipendenti, volto a raccogliere informazioni circa il gruppo di stakeholder "Dipendenti":

Il cutoff delle risposte è stato fatto una volta raggiunte delle soglie significative (> 50%) su ciascun gruppo di stakeholder, fatta eccezione per "Bambini e famiglie", gruppo per il quale il raggiungimento di un campione significativo si è rivelato molto difficile a causa di tre fattori principali:

- La pandemia da Covid-19, ancora in corso e presente in alcuni Paesi in forma emergenziale al tempo della raccolta dati:
- Le barriere linguistico-culturali, quali l'elevata presenza di persone che non conoscevano le lingue in cui è stato redatto il questionario o che presentavano bassi livelli di alfabetizzazione (ragione per cui anche l'organizzazione di interviste con gli stessi è risultata difficile);
- La difficoltà, da parte delle ONP, di raggiungere i beneficiari passati, in quanto ormai del tutto fuori dal proprio presidio.

I dati sono stati analizzati tramite Microsoft Excel, in forma anonima e aggregata.

L'analisi dei questionari ha permesso di individuare gli outcome materiali e la profondità di essi su ciascun gruppo di stakeholder (ovvero la percentuale di individui all'interno di ciascun gruppo che riconosce che il proprio cambiamento deriva dall'intervento di Flying Angels). I criteri per la materialità e la profondità sono stati spiegati nel paragrafo 3.8.

Una volta ottenuta una mappa degli outcome su ciascun gruppo di stakeholder, sono state attribuite le proxy finanziarie. La scelta è stata fatta attraverso una review della letteratura sui temi oggetto di stima e ha seguito i metodi della sostituzione per analogia e quello della prevenzione (cfr. par. 3.10).

Nel calcolo dello SROI di Flying Angels, le proxy hanno seguito due approcci:

- Approccio orientato al costo, dove l'impatto differenziale è quantificato in termini di risparmio ottenuto grazie alle attività dell'organizzazione per ciascuna categoria di stakeholder analizzata.
- Approccio orientato al valore, utilizzati in quei casi in cui non è possibile o non sarebbe efficace valorizzare le attività svolte dell'organizzazione associando una misura di risparmio ad un determinato
 outcome In questi casi, sono stati utilizzati i valori di mercato di un determinato bene e servizio che
 sia simile a quanto offerto dall'organizzazione, ipotizzando che, in assenza delle attività sviluppate
 dall'organizzazione, gli stakeholder avrebbero acquistato un servizio comparabile sul mercato.

Per il calcolo del valore sociale, a ogni outcome sono stati applicati adeguati fattori di correzione, la cui spiegazione è presentata all'interno dei paragrafi 3.9 e 3.13. I fattori di correzione servono a individuare la quota parte del cambiamento generato sugli stakeholder riconducibile direttamente all'intervento di Flying Angels.

Una volta calcolato il valore sociale generato per ogni outcome sui vari gruppi di stakeholder, è stato

⁴⁰ Per maggiori informazioni sulla piattaforma, si veda il sito al seguente link: https://www.qualtrics.com/uk.

calcolato il valore di ciascuno di essi nel futuro, sulla base degli anni di durata del cambiamento ipotizzati. Come spiegato nel paragrafo 3.14, per il calcolo del valore degli outcome negli anni futuri è stato impiegato un tasso di sconto, secondo il metodo del Valore Attuale Netto (VAN).

Ottenuto il VAN sociale totale, sono stati sottratti i costi operativi.

Il calcolo dello SROI è stato ottenuto effettuando il rapporto tra quest'ultimo valore e l'investimento fatto sull'anno (che corrisponde all'entità dei costi operativi coperti dalle donazioni).

Bibliografia

Bellet, C., De Neve, J. E., & Ward, G. (2019). Does employee happiness have an impact on productivity? Saïd Business School WP. 13.

Dechter, A. R. (1992). "The Effect of Women's Economic Independence on Union Dissolution" Center for Demography and Ecology University of Wisconsin-Madison.

EY Sustainability Italia (2021). Seize the Change – futuri sostenibili 2021. EY

Italia Non Profit (2020). Non Profit Philanthropy Social Good Covid-19 Report 2020.

Madu, I., Adesope, O., & Ogueri, E. (2018). Application of Problem Tree Analysis in Solving Poverty Related Issues. Glob. Approaches Ext. Pract. (GAEP), 13, 62-69.

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.

Osservatorio Fondazione Cariplo (2020). Quaderno n. 35.

Perrini, F., & Vurro, C. (2013). La valutazione degli impatti sociali: approcci e strumenti applicativi. Eqea spa.

Rawat, P. S. (2014). Patriarchal beliefs, women's empowerment, and general well-being. Vikalpa, 39(2), 43-56.

Taplin, D. H., Clark, H., Collins, E., & Colby, D. C. (2013). Theory of change. Technical papers: a series of papers to support development of theories of change based on practice in the field. ActKnowledge, New York, NY, USA.

The SROI Network (2012). Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento (SROI). Trad. Human Foundation.

Per l'individuazione e la quantificazione delle proxy, sono state consultate le seguenti fonti:

AssoCounseling, Tariffa Counseling Famigliare.

Centro Medico Santagostino, Tariffe Visite Mediche Specializzate.

Consiglio Nazionale Ordine Psicologi, Nomenclature e Tariffario.

Dynamo Academy, Corso "Non Profit Leadership & Management" (2021).

EcoCardiochirurgia. Convegni.

Gruppo San Donato, Tariffe Visite Mediche Specializzate.

Humanitas, Tariffe Visite Mediche Specializzate. ISPI (Istituto per gli studi di politica internazionale). Corsi e master.

Istituto Italiano della Donazione (2021). Noi Doniamo. Ed. 2021. Osservatorio sul Dono.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Tabelle Retributive.

Olympus Group. Catalogo corsi.

Ordine Psicologi Lombardia, Elenco Minimi-Massimi.

Reckers-Droog, V., van Exel, J., & Brouwer, W. (2021). Willingness to pay for health-related quality of life gains in relation to disease severity and the age of patients. Value in Health, 24(8), 1182-1192.

Silicon Valley. Conference on Charitable Giving.

Università di Bologna – Campus di Forlì. Master in Fundraising.

Verbooy, K., Hoefman, R., Van Exel, J., & Brouwer, W. (2018). Time is money: investigating the value of leisure time and unpaid work. Value in Health, 21(12), 1428-1436.

Flying Angels Foundation

Via San Luca, 2 16124 Genova Tel. 010-0983277 Email segreteria@flyingangelsonlus.org

Per donazioni:

c/c intestato a Flying Angels presso Banca Passadore

IBAN: IT73L033320140000000949732 Il tuo 5x1000 in favore di Flying Angels

CF: 95157820101