



# Linee guida per il ritorno sociale sull'investimento (SROI)

Versione - Novembre 2022



Titolo del progetto	Alleanza dei centri di eccellenza professionale nel settore del mobile e del legno
Riferimento al progetto	621192-EPP-1-2020-1-ES-EPPKA3-VET-COVE
Acronimo del progetto	Allview
Pacchetto di lavoro correlato	WP4 "Responsabilità sociale d'impresa (RSI)"
Compito correlato	T4.3 Quadro di riferimento del ritorno sociale degli investimenti
Titolo della consegna	<b>D 4.3 " Quadro di riferimento del ritorno sociale degli investimenti</b>
Natura del prodotto consegnato	Rapporto
Livello di diffusione	Pubblico
Data di consegna	Gennaio 2023
Recensore	AMUEBLA (interno), esperto di RSI (esterno)
Autori	Gregor pfeifer, Lennart Mewes

### Riconoscimento

Siamo grati a tutti i partner del progetto e alle parti interessate che hanno contribuito e ci hanno aiutato a dare forma al rapporto. Gli autori desiderano ringraziare calorosamente i rappresentanti delle aziende, delle scuole e gli esperti che sono stati intervistati durante la preparazione di questo rapporto. Un ringraziamento speciale va a coloro che hanno messo a disposizione le loro conoscenze e competenze nella fase iniziale del processo, in particolare ad Alessia Di Francesca (Centro Internazionale per la Promozione dell'Educazione e lo Sviluppo), Maria Sanchez Melero (AMUEBLA), Erika Valentincic (WIC), Jip Lenssen (Eurada), Nicolas Sangalli, Simona Russo, Chiara Terraneo, Giorgia Von Berger (Federlegno Arredo), Massimiliano Rumignani, Julio Rodrigo (CENFIM - Home & Contract Furnishings Cluster).



Quest'opera è rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione-Non commerciale-Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale. Per visualizzare una copia di questa licenza, visitare il sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

### Questo progetto è stato finanziato con il sostegno del programma Erasmus+ dell'Unione Europea.

Il sostegno della Commissione europea alla realizzazione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione dei contenuti, che riflettono esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto delle informazioni in essa contenute.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## **Indice dei contenuti**

<b>1 Introduzione .....</b>	<b>5</b>
Obiettivo del documento .....	6
Ritorno sociale degli investimenti .....	6
<b>2 Linee guida per lo SROI .....</b>	<b>10</b>
Linea guida .....	11
Fase 1: stabilire l'ambito di applicazione e identificare le parti interessate .....	12
Fase 2: mappatura dei risultati .....	14
Fase 3: Individuazione dei risultati e attribuzione del loro valore .....	16
Fase 4: Determinazione dell'impatto .....	17
Fase 5: Calcolo del ritorno sociale dell'investimento .....	19
Fase 6: Comunicazione alle parti interessate, utilizzo dei risultati e consolidamento dell'impegno .....	21
<b>3 Siti web .....</b>	<b>23</b>
Siti web .....	24
<b>4 Allegato I .....</b>	<b>25</b>
Allegato I .....	26



*Il progetto ALLVIEW è una nuova piattaforma di cooperazione transnazionale che collega i Centri di Eccellenza Professionale (CoVE) nel settore del legno e del mobile. ALLVIEW ha obiettivi operativi a livello regionale, nazionale ed europeo che mirano a un approccio innovativo per modernizzare l'istruzione e la formazione professionale.*

# 1

## Introduzione

## Obiettivo del documento

Il valore sociale e ambientale dello SROI non è ancora abbastanza diffuso e spesso viene sottovalutato. In tempi economici difficili, è più importante che mai riconoscere e rafforzare quei valori che creano valore sociale e ambientale, in modo che le aziende e l'industria crescano e creino un valore per l'intera comunità. Comprendere e gestire questo valore più ampio sta diventando sempre più importante sia per il settore pubblico che per quello privato. Le grandi e piccole aziende possono utilizzare lo SROI per valutare i rischi e le opportunità derivanti dall'impatto dei loro prodotti sugli stakeholder e per identificare i modi per allineare i loro obiettivi aziendali con obiettivi sociali più ampi, che possono tradursi in opportunità per prodotti nuovi o migliorati.

Un'analisi SROI può soddisfare una serie di scopi, in quanto può essere utilizzata per guidare le scelte di gestione, come strumento per la pianificazione strategica e il miglioramento, per comunicare l'impatto e attrarre investimenti o per prendere decisioni di investimento. Tuttavia, la mancanza di buoni dati sui risultati è una delle sfide principali quando si realizza uno SROI per la prima volta. Questo documento fornirà alle aziende una guida di aiuto per lo SROI e metterà in evidenza le aree di CSR per lo SROI (sostenibilità ed economia circolare, persone con bisogni speciali, integrazione di migranti e rifugiati, ecc.) Mostrerà come calcolare in modo trasparente lo SROI e aiuterà le aziende a comunicare meglio il loro impatto a clienti, stakeholder, governo e pubblico.

Il progetto ALLVIEW è la base per un'elevata qualità del lavoro nell'industria del legno e del mobile. Questo documento intende aiutare le aziende a tenere conto anche degli aspetti sociali nella considerazione complessiva della qualità del lavoro. Soprattutto per le aziende che lavorano con il legno, materia prima sostenibile, le questioni della protezione del clima e degli aspetti sociali che vanno di pari passo. Anche per questo motivo è importante valutare il valore aggiunto dell'integrazione e di questioni simili per un'azienda. Questo approccio può essere vantaggioso non solo per l'azienda stessa, ma anche per presentare l'intero settore dell'industria del legno e del mobile come sostenibile in un contesto sociale globale.

## Ritorno sociale dell'investimento

Creare un mondo in cui le decisioni organizzative migliorino il benessere, l'uguaglianza e l'ambiente. Questo è il principio guida del ritorno sociale sugli investimenti. Esso cerca di ridurre le disuguaglianze e il degrado ambientale e di migliorare il benessere incorporando costi e benefici sociali, ambientali ed economici.

Il Social Return on Investment (SROI) è un approccio alla valutazione dei progetti (di investimento) in funzione del loro valore aggiunto sociale - sociale e/o ambientale.

In altre parole, il ritorno sociale sugli investimenti cerca di trovare una misura della bontà delle attività sociali, considerando il maggior numero possibile di fattori. Lo sviluppo dell'approccio SROI è stato preceduto dalla riflessione su come misurare e valutare finanziariamente l'impatto generato dal lavoro di organizzazioni e progetti sociali, in particolare nell'interesse del bene comune. In questo contesto, lo SROI





è un metodo che estende i classici metodi di valutazione finanziaria (Return on Investment, ROI) per includere un valore socio-economico e ambientale, rendendolo così applicabile anche alle organizzazioni non profit e alle aziende.<sup>1</sup> Tuttavia, lo SROI non vuole essere solo un nuovo strumento di calcolo. Lo SROI deve essere inteso come un approccio nuovo e più ampio che non interessa solo le aziende non profit, ma anche gli imprenditori sociali e le aziende private che sono impegnate nel campo della responsabilità sociale d'impresa (RSI) e che stanno esplorando nuovi modi per valutare e comunicare i loro risultati e gli impatti positivi e negativi che causano. Ciò dovrebbe aiutare a prendere le decisioni di investimento più efficienti ed efficaci ex ante o a cogliere i benefici effettivi di un investimento effettuato ex post. Lo SROI può essere applicato da tutte le organizzazioni, anche se è particolarmente adatto alle organizzazioni che hanno anche un interesse nei benefici economici, sociali o ambientali che generano per altri stakeholder.<sup>2</sup> La metodologia per il calcolo del ritorno sociale è stata sviluppata dal 2002 dalla William and Flora Hewlett Foundation insieme a professionisti di Stati Uniti, Canada, Regno Unito e Paesi Bassi sotto forma di Blended Value Map.<sup>3</sup> Questo modello parte dal presupposto che il valore consiste in una combinazione (blend) di fattori economici, ambientali e sociali. Il valore creato dagli investimenti può essere positivo, ma anche negativo. Nel 2006 e nel 2009 sono state pubblicate delle versioni rivedute. Da allora, la metodologia si è evoluta.

I metodi specifici utilizzati nell'analisi SROI variano a seconda del contesto di applicazione. L'approccio viene continuamente sviluppato da diversi attori in contesti differenti. Tuttavia, la caratteristica fondamentale dell'analisi SROI è che mira a fornire non solo un nuovo strumento di calcolo, ma anche un metodo per comprendere, valutare e comunicare in modo completo gli impatti economici, sociali e ambientali associati a un investimento. A tal fine, lo SROI considera la valutazione dei benefici di un progetto da parte di un gruppo più ampio di stakeholder, per fornire una valutazione di tutti gli impatti del progetto che essi percepiscono come importanti, ma che in genere non hanno un valore di mercato finanziario.

In una variante tipica e relativamente semplice, l'approccio prevede le seguenti fasi, esaminando un intervento sociale o ambientale per un periodo di tempo (di solito da 5 a 10 anni):

- a) Calcolo e attualizzazione (utilizzando il costo medio ponderato del capitale (WAAC) o il Discount Cash-Flow (DCF)) dell'investimento totale richiesto per un'azione.
- b) Identificazione periodica dei benefici per la società associati alla misura, ad esempio attraverso miglioramenti della qualità, risparmi sui costi e riduzione delle spese.
- c) Monetizzazione o altra forma di valutazione dei benefici identificati.
- d) Attualizzazione dei benefici monetizzati (utilizzando WAAC o DCF) o, ove possibile, gli altri indicatori di valore aggiunto.
- e) Confronto, come quoziente, tra i benefici (monetizzati) della misura e l'investimento richiesto per ottenerli (SROI = Valore attuale netto dei benefici: Valore attuale netto dell'investimento).
- f) Segnalazione, utilizzo e incorporazione.

Tuttavia, alcuni utenti dell'analisi SROI utilizzano un metodo che non richiede l'assegnazione di un valore monetario a ciascun beneficio. In questo caso, il numeratore del quoziente può contenere sia informazioni

---

<sup>1</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_return\\_on\\_investment](https://en.wikipedia.org/wiki/Social_return_on_investment)

<sup>2</sup> <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/social-return-investment-analyse-70775>

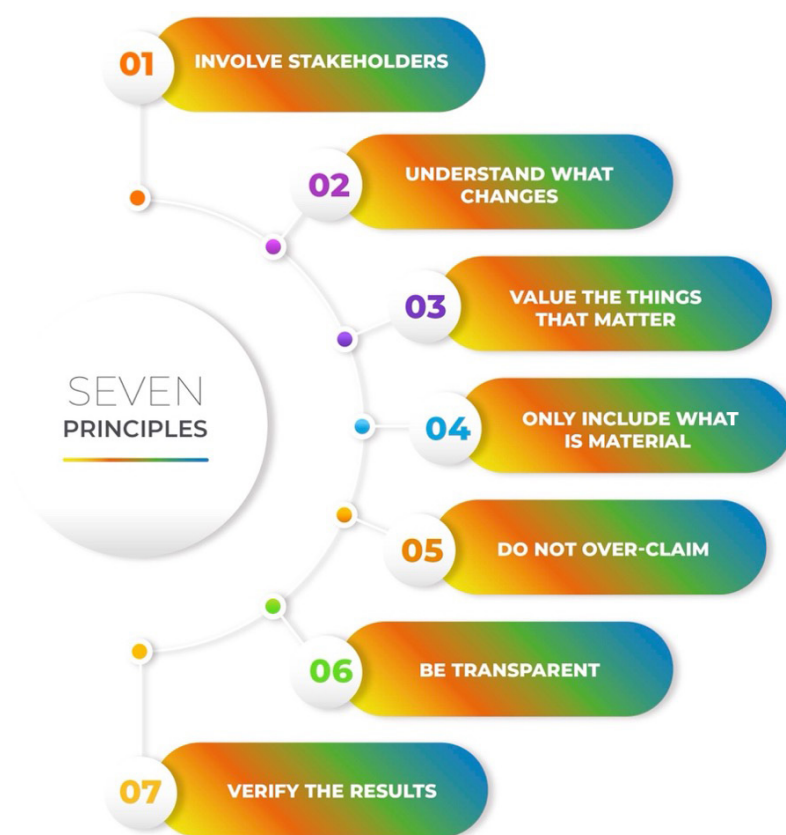
<sup>3</sup> <https://cmr.berkeley.edu/search/articleDetail.aspx?article=5344>

quantitative, ma non monetarie, sia informazioni qualitative e narrative sui benefici creati, oltre alle informazioni monetizzate.

Uno dei fattori più importanti nella comunicazione dello SROI è la trasparenza. Una comunicazione chiara sulla selezione e sul calcolo dello SROI è elementare.

Quando si confrontano diverse aziende e i loro calcoli SROI, è elementare sapere in quali aree operano. Questo deve essere dichiarato all'interno della trasparenza.

Lo SROI è stato sviluppato a partire dalla contabilità sociale e dall'analisi costi-benefici e si basa su sette principi<sup>4</sup> :



L'analisi SROI fornisce sia un rapporto quantificato del ritorno sociale sull'investimento sia un'evidenza qualitativa che fornisce un quadro per una maggiore trasparenza e responsabilità.<sup>56</sup>

Inoltre, oltre all'impegno della vostra azienda nelle attività sociali o ambientali, ci sono ulteriori benefici derivanti dal vostro SROI. Favorirà l'impegno verso la trasparenza e la responsabilità, migliorerà la

<sup>4</sup> <https://www.thinknpc.org/resource-hub/sroi-position-paper/>

<sup>5</sup> <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>

<sup>6</sup> [https://www.researchgate.net/publication/235260071\\_Social\\_return\\_on\\_investment\\_and\\_social\\_enterprise\\_transparent\\_accountability\\_for\\_sustainable\\_development](https://www.researchgate.net/publication/235260071_Social_return_on_investment_and_social_enterprise_transparent_accountability_for_sustainable_development)





comunicazione con gli stakeholder, aiuterà a valutare i propri valori e, infine, attirerà gli investimenti rendendo la vostra azienda più attraente.<sup>78</sup>

Anche se sembrerebbe che lo SROI sia più adatto alle organizzazioni no profit e alle imprese sociali come strumento di gestione per migliorare le prestazioni ed evidenziare il valore aggiunto, le imprese private possono valutare le opportunità derivanti dall'impatto dei loro prodotti e servizi sui loro stakeholder (ad esempio, dipendenti, fornitori, clienti, ambiente e comunità locali).

Per eseguire un'analisi SROI, il responsabile deve disporre di un insieme misto di competenze e risorse di tempo. Di base, è necessaria una precedente esperienza di coinvolgimento e comunicazione con gli stakeholder e competenze contabili. Tuttavia, un corso di formazione o uno scambio con altri esperti SROI potrebbe essere utile prima di eseguire la prima analisi SROI.<sup>9</sup>

Lo SROI può essere particolarmente importante per l'industria del mobile e del legno. Oltre al già citato legame tra protezione del clima e aspetti sociali, ci sono altre caratteristiche particolari che sono decisive per questo settore. Come materia prima, il legno può essere utilizzato universalmente. Sia il tipo di albero che il prodotto finale possono variare notevolmente durante il processo di produzione. Un grande vantaggio dello SROI è che lo spettro dei potenziali dipendenti si amplia notevolmente. Le aziende hanno un quadro più ampio del mercato del lavoro e possono rispondere in modo molto più personalizzato alle esigenze dell'azienda e dei singoli progetti. Anche solo per questo motivo, l'industria del mobile e del legno è predestinata al tema dello SROI.

---

<sup>7</sup> <http://www.nachhaltig-investieren.org/social-return-on-investment-sroi.php>

<sup>8</sup> [http://epapers.bham.ac.uk/788/1/WP49\\_Ambitions\\_and\\_challenges\\_of\\_SROI\\_-\\_Arvidson%2C\\_Lyon%2C\\_McKay%2C\\_Moro\\_Nov\\_2010.pdf](http://epapers.bham.ac.uk/788/1/WP49_Ambitions_and_challenges_of_SROI_-_Arvidson%2C_Lyon%2C_McKay%2C_Moro_Nov_2010.pdf)

<sup>9</sup> [https://pure-oai.bham.ac.uk/ws/files/10157450/Social\\_Return\\_on\\_Investment\\_SROI\\_and\\_Performance\\_Measurement.pdf](https://pure-oai.bham.ac.uk/ws/files/10157450/Social_Return_on_Investment_SROI_and_Performance_Measurement.pdf)



# 2

## Linee guida per lo SROI



## Linea guida

Questa guida è suddivisa in 6 fasi con i relativi passaggi. Per avere una migliore impressione sull'analisi SROI, si raccomanda di leggere tutte le fasi prima di iniziare la propria analisi SROI, poiché diverse fasi e passaggi possono essere eseguiti contemporaneamente.

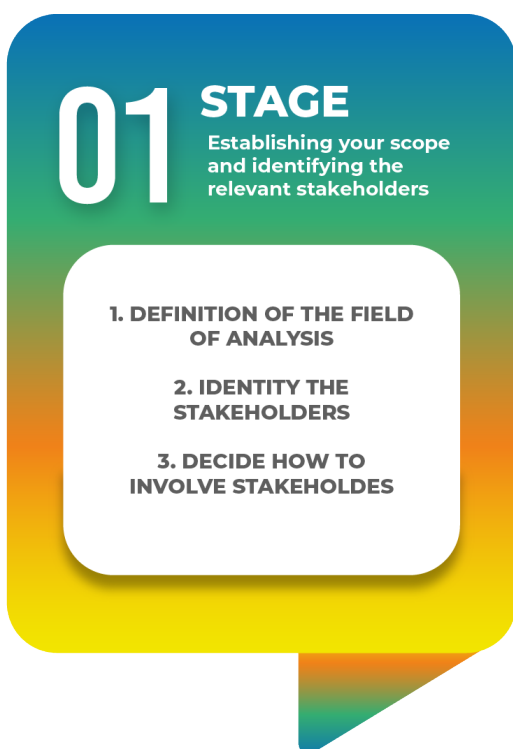
Esistono due tipi diversi di analisi SROI. L'analisi SROI può essere di tipo valutativo, ossia condotta a posteriori, sulla base di risultati già ottenuti. Questa analisi SROI può aiutare le imprese che hanno già svolto attività sociali a misurare il valore creato, a utilizzarlo per migliorare le proprie attività e a dimostrare i risultati ottenuti. Ma si può anche fare un'analisi SROI previsionale, conducendo l'analisi in anticipo. In questo modo, le imprese possono prevedere quanto valore sociale verrà creato se le attività raggiungeranno i risultati previsti e utilizzarlo per valutare i progetti.<sup>10</sup>

Per darvi un'idea di come iniziare le fasi 1 e 2, nell'Allegato I di questo documento potete trovare cinque mappe d'impatto semplificate su temi di responsabilità sociale d'impresa (CSR). Altre attività interessanti per l'analisi SROI si trovano nei documenti del WP4 e in particolare nel documento "Sviluppo di una guida di buone pratiche per la CSR": "Sviluppo di una guida di buone pratiche per la CSR nel settore del legno e dell'arredamento". Per ulteriori informazioni sulle politiche corrispondenti nel vostro Paese in materia di Economia Circolare, Integrazione di Migranti e Rifugiati e Inclusione di persone con bisogni speciali, vi invitiamo a consultare i nostri documenti "Identificazione delle politiche regionali e nazionali sull'Economia Circolare nella CSR per il settore del legno e dell'arredamento", "Identificazione delle politiche regionali e nazionali sull'inclusione di migranti e rifugiati". Identificazione delle politiche regionali e nazionali sull'inclusione di migranti e rifugiati nella CSR per il settore del legno e dell'arredamento" e "Identificazione delle politiche regionali e nazionali sull'accessibilità delle persone con bisogni speciali nella CSR per il settore del legno e dell'arredamento", sempre realizzati nell'ambito del WP4 del progetto ALLVIEW e accessibili tramite il sito web del progetto: [www.allview.eu](http://www.allview.eu).

Esiste un'intera comunità sullo SROI. Sul sito [www.thesroinetwork.org](http://www.thesroinetwork.org) sono disponibili informazioni e documenti di supporto per l'analisi SROI, ad esempio un modello per la Mappa dell'impatto, "Maximise your Impact" (dieci domande sull'impatto da affrontare nell'analisi) e una lista di controllo per l'analisi SROI.<sup>55</sup> più sopra

---

<sup>10</sup> [http://alpsib-project.eu/media/1051/social\\_return\\_on\\_investment\\_sroi\\_tm\\_ier.pdf](http://alpsib-project.eu/media/1051/social_return_on_investment_sroi_tm_ier.pdf)



## Fase 1: Definizione dell'ambito e identificazione delle parti interessate

La prima cosa da fare prima di iniziare l'analisi SROI è chiarire i vostri obiettivi e come misurerete i risultati. Per questo è importante conoscere le risorse disponibili e la tempistica.<sup>11</sup> La direzione deve sostenere l'analisi SROI e il feedback deve essere scambiato regolarmente per procedere su un terreno comune. È fondamentale coinvolgere gli stakeholder nel processo SROI.

La prima fase può essere suddivisa nei seguenti tre passaggi:

- Definizione del campo di analisi (definizione dell'ambito):

Stabilire l'ambito di un'analisi SROI è il primo passo e definisce cosa si vuole ottenere e perché, e quali risorse sono disponibili. Ci sono diversi aspetti da considerare per stabilire l'ambito.

- Qual è il suo scopo e a chi si rivolge l'analisi?
- Quali sono le finalità e gli obiettivi della vostra azienda, quali sono le risorse (denaro e tempo del personale) disponibili e qual è l'obiettivo effettivo della vostra attività?
- A quale arco di tempo si riferisce?
- Identificare le parti interessate:

Il passo successivo consiste nell'elencare tutti gli stakeholder interessati dalle attività che rientrano nel vostro ambito e nell'analizzare quali coinvolgere come stakeholder chiave. Se il numero di stakeholder è troppo esiguo, potreste perdere importanti fonti di valore. Gli stakeholder sono tutte le istituzioni che possono aiutarvi a calcolare i costi, a organizzare i contatti o a fornire all'azienda conoscenze ed esperienze. Possono essere, ad esempio:

- Associazioni non profit che offrono servizi di consulenza
- Istituzioni governative che offrono consulenza
- Rappresentanti dei lavoratori, sindacati
- Comitati aziendali
- Rappresentanti per l'inclusione

<sup>11</sup> <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/09/paper-gairo9.pdf>

- Rappresentanti di persone gravemente disabili

Ma un numero eccessivo di stakeholder potrebbe portare a controversie e non necessariamente aiutarvi a raggiungere gli obiettivi prefissati. Pertanto, è necessario determinare le ragioni per includere o escludere uno stakeholder in una tabella.

- Decidere come coinvolgere le parti interessate:

Coinvolgere le parti interessate nel processo è fondamentale per comprendere i punti di forza e di debolezza delle attività che si stanno analizzando. Questo potrebbe cambiare il punto di vista sulla valutazione iniziale e portare a un adattamento dell'analisi. Per avvicinare e coinvolgere gli stakeholder, è possibile invitarli a riunioni o eventi, chiedere la loro opinione tramite e-mail o sondaggi o realizzare interviste individuali. È necessario tenere presente la quantità di tempo e di risorse che gli stakeholder possono mettere a disposizione. Pertanto, se possibile, raccogliete le informazioni per le fasi successive in un'unica sessione.

Il modo più efficace per integrare diverse parti interessate in un progetto è quello di definire i cosiddetti moltiplicatori. Questi ultimi possono indirizzarvi direttamente ad altri stakeholder e, nel migliore dei casi, possono già mettere a disposizione conoscenze ed esperienze. Soprattutto le istituzioni governative hanno già un mandato autoimposto per promuovere gli aspetti sociali. Pertanto, spesso hanno molti contatti e istituzioni che si occupano dell'argomento. Allo stesso tempo, queste istituzioni sono finanziate da fondi statali, il che riduce i costi dell'azienda. Nel migliore dei casi, attraverso il moltiplicatore si trovano altri moltiplicatori e il lavoro successivo è immensamente facilitato.

## 02 STAGE

Mapping outcomes

1. START THE IMPACT MAP
2. IDENTIFY THE INPUTS
3. ASSIGN A VALUE TO THE INPUTS
4. TO CLARIFY THE OUTPUTS
5. TO DESCRIBE THE OUTCOMES

### Fase 2: mappatura dei risultati

Nella seconda fase dell'analisi SROI si costruirà una Mappa dell'impatto basata sugli stakeholder coinvolti. La Mappa dell'impatto descrive la relazione tra input, output e risultati. Descrive come le attività analizzate utilizzino le risorse (esprese come "input") per realizzare attività (misurate come "output") che si traducono in risultati per gli stakeholder. Pertanto, coinvolgendo gli stakeholder nel processo di costruzione della vostra Mappa d'impatto, vi assicurerete che i risultati vengano misurati e valutati dalle parti interessate. Anche se vengono creati ulteriori benefici e costi, nelle fasi iniziali dell'analisi è importante concentrarsi sulle aree più significative. Tuttavia, una Mappa d'impatto è dinamica e richiederà una nuova visita per essere completata in una fase successiva dell'indagine.

Per creare e compilare la Mappa dell'impatto sono necessarie cinque fasi:

- 1) Avviare la Mappa dell'impatto  
La vostra Mappa dell'impatto dovrebbe essere composta almeno dalle colonne Stakeholder, Input, Attività, Output, Outcome e Impact (Input: contributo per rendere possibile l'attività; attività: Cosa deve fare lo stakeholder; Output: sintesi quantitativa di un'attività; Outcome: risultato dell'attività). Può essere più facile analizzare gli input, gli output e i risultati della Mappa dell'impatto in relazione a uno stakeholder e poi ripetere l'operazione per lo stakeholder successivo.

#### Attività: Certificazione Zero-Waste

Soggetto interessato	Input	Attività	Outcome	Risultato
Azienda	Tempo e denaro per il personale	Modificare i processi per ridurre e riutilizzare i rifiuti	Certificazione rifiuti zero; meno rifiuti; processi migliorati; personale formato	Minore impatto ambientale; miglioramento dell'immagine; minore necessità di materie prime; riduzione dei costi di smaltimento dei rifiuti.



Diversi esempi completi sono riportati al punto 4 dell'Allegato I.

2) Identificare gli input

Nello SROI, l'investimento si riferisce al valore finanziario dell'input. È necessario determinare il contributo degli stakeholder per rendere possibile l'attività. Gli input, come il denaro o il tempo, vengono consumati nel corso dell'attività. In alcuni casi, ci sono altri contributi che devono essere valutati.

Se si analizza il valore sociale di un'attività finanziata da più fonti, è necessaria un'analisi iniziale dei costi di tali attività.

3) Assegnare un valore agli ingressi

Gli input non monetizzati, ad esempio il tempo dei volontari e i contributi di beni e servizi, devono avere un valore attribuito per essere trasparenti sui costi completi della vostra attività. Comunicate i fattori produttivi assegnati ai vostri stakeholder per evitare interpretazioni errate.

4) Chiarire i risultati

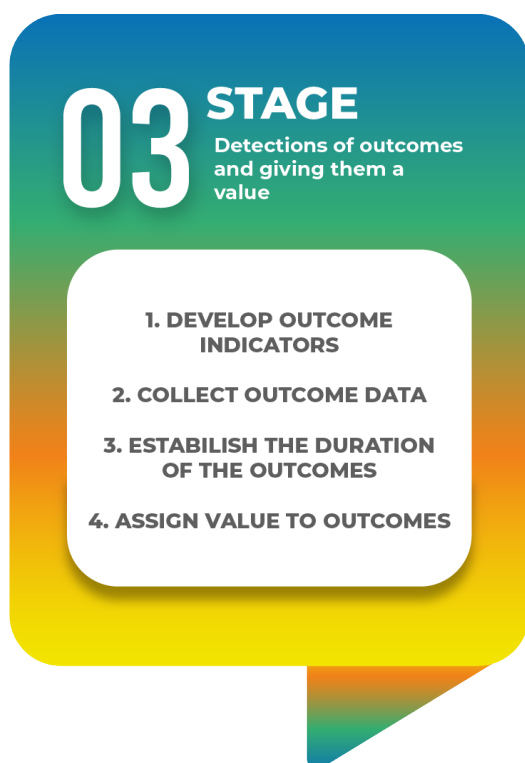
I risultati sono una sintesi quantitativa di un'attività. Descrivete i risultati di ogni attività nella vostra Mappa dell'impatto. Comunicate i risultati assegnati ai vostri stakeholder per evitare interpretazioni errate. Un output può essere un nuovo datore di lavoro o la riduzione dei rifiuti e delle emissioni.

5) Descrivere i risultati

La misurazione dei risultati è alla base dello SROI. Pertanto, assicuratevi di distinguere tra output e outcome. Anche in questo caso, la comunicazione sui risultati con i rispettivi stakeholder è fondamentale, poiché essi potrebbero descrivere gli effetti in modo diverso da voi. Per questo, potete porre loro importanti domande sull'impatto. Infine, per giudicare i risultati è necessario considerare anche altri fattori, come gli obiettivi dell'azienda. Le opinioni degli stakeholder sono fondamentali, ma non sono gli unici fattori per decidere quali risultati sono significativi. Lo SROI include gli stakeholder ma non è completamente guidato da loro. Pertanto, prima di passare alla misurazione, decidete cosa volete includere nella vostra analisi. Se decidete di escludere dei risultati, dovete documentarlo nel vostro rapporto SROI.

I possibili risultati possono essere:

- Aumento o riduzione degli utili
- Maggiore scelta di collaboratori per i progetti
- Nuove prospettive di rinnovamento
- o miglioramento dell'immagine



### Fase 3: Individuazione dei risultati e attribuzione del loro valore

Capire come viene creato il valore per gli stakeholder identificati è fondamentale per lo sviluppo dell'analisi SROI. Dopo aver impostato la mappa dell'impatto e descritto i risultati che si verificano per gli stakeholder, è necessario sviluppare indicatori di risultato e utilizzarli per raccogliere prove sui risultati che si verificano e sul valore creato. Solo se misurerete tali risultati e valori, sarete in grado di evidenziarne l'importanza. L'assegnazione di valori monetari ai ritorni sociali e ambientali offre l'opportunità di dimostrare la creazione di un valore più ampio.

La fase 3 consiste in quattro fasi:

- Sviluppare indicatori di risultato

Il passo successivo consiste nell'identificare e chiarire uno o più indicatori per ciascun risultato. Questi indicatori sono importanti per dire se il risultato si è verificato e in quale misura e dovrebbero essere bilanciati tra indicatori soggettivi e oggettivi. Assicuratevi di coinvolgere gli stakeholder per identificare gli indicatori rilevanti e di misurare solo ciò che conta. Se il risultato è importante, dovrete trovare un modo per misurarlo.

- Raccogliere i dati sui risultati

Dopo aver stabilito gli indicatori, dovrete raccogliere dati su di essi. Può essere utile esaminare le informazioni provenienti dalla ricerca o dall'esperienza di altre persone in attività simili. Le organizzazioni dei soci, dei partner o della ricerca sono punti di contatto fondamentali. I nuovi dati proverranno di solito da persone direttamente coinvolte nella creazione di valore sociale e sarà necessario effettuare interviste e/o questionari. Il reperimento di dati rilevanti può essere impegnativo; pertanto, utilizzate le migliori informazioni disponibili o fate delle ipotesi e delle stime.

- Stabilire la durata dei risultati

Alcuni risultati dureranno anche dopo la fine dell'attività e quindi continueranno a generare valore. Per questo motivo, è necessario stimare il periodo di beneficio o la durata del risultato con una tempistica appropriata per ogni risultato. Più lunga è la durata, più è probabile che il risultato sia influenzato da altri fattori. Pertanto, è

necessario cercare ricerche a sostegno della propria decisione e razionalizzarla. A questo punto dovrete aggiungere una colonna della durata alla vostra Mappa dell'impatto.

- Assegnare valore ai risultati

Il passo successivo è la monetizzazione. È necessario attribuire ai risultati un valore finanziario appropriato per confrontarli con altri risultati e mostrare l'importanza di ciascun risultato. Il valore è sempre soggettivo. Nello SROI si utilizzano approssimazioni finanziarie per stimare il valore sociale dei beni non scambiati per i diversi stakeholder. Se eseguita correttamente, questa valutazione catturerà i diversi tipi di valore legati a un'attività, visti dalla prospettiva degli stakeholder, e renderà credibile la vostra analisi SROI. Tuttavia, la valutazione sarà un compito impegnativo, ma potete trovare esempi e tecniche diverse nella vostra ricerca per orientarvi. Ricordate che la vostra scelta deve essere ben spiegata e, se possibile, comprovata. Per ulteriori informazioni, consultate la guida supplementare della Rete SROI e il database sui valori, i risultati e gli indicatori per gli stakeholder.

Ad esempio, se si attirano nuovi lavoratori con esigenze particolari sul posto di lavoro, la prima fase potrebbe costare di più. A questo punto, però, è importante il valore aggiunto che il nuovo dipendente può avere per l'azienda. Le condizioni di lavoro speciali possono aprire nuove prospettive nei progetti o ottimizzare i processi. All'inizio questo potrebbe non essere un vantaggio finanziario diretto. La monetizzazione può essere un processo sia lungo che breve. Spesso, il beneficio finanziario che non si poteva stimare all'inizio del progetto emerge solo dopo un certo periodo di tempo.

**04 STAGE**  
Determination of the impact

- 1. DEADWEIGHT AND DISPLACEMENT**
- 2. ATTRIBUTION**
- 3. DROP-OFF**
- 4. CALCULATE YOUR IMPACT**

#### Fase 4: Determinazione dell'impatto

Questa sezione fornisce diversi modi per valutare se i risultati analizzati, il vostro "impatto", sono il risultato delle vostre attività o si sarebbero verificati comunque e quale percentuale del risultato è dovuta alle vostre attività. La determinazione dell'impatto previene le dichiarazioni eccessive e rende i risultati più credibili. Inoltre, vi aiuterà a evitare il rischio di investire in iniziative che non funzionano o che non funzionano bene come previsto. L'identificazione dell'impatto può anche aiutarvi a individuare i principali stakeholder che potreste aver trascurato.

La fase 4 prevede quattro fasi:

- 1) **Peso morto e dislocamento**  
La quantità di risultati che si sarebbero verificati anche senza l'attività è chiamata peso morto, viene dedotta dalla quantità totale dei risultati in percentuale e può sempre essere solo una stima sulla base delle informazioni ottenute. Anche in questo caso, il confronto con attività e dati simili renderà la stima più affidabile e credibile.
  
- 2) **Attribuzione**  
Un altro punto importante nella determinazione dell'impatto è la valutazione dell'attribuzione del risultato ad altre organizzazioni o persone. Anche in questo caso, a volte sarà difficile fare una stima accurata dell'attribuzione, ma ci sono tre metodi principali per affrontarla. Per alcuni risultati può essere consigliabile una combinazione di questi metodi:
  - (1) Basate la vostra stima sulla vostra esperienza
  - (2) Chiedete ai vostri interlocutori una stima
  - (3) Consultare altre organizzazioni per l'attribuzione.
  
- 3) **Consegna**  
Il drop-off viene utilizzato per tenere conto della diminuzione degli esiti nel corso degli anni e viene calcolato solo se gli esiti durano più di un anno. Di solito, una percentuale fissa viene dedotta dal livello di risultato rimanente.
  
- 4) **Calcolare l'impatto**  
Con tutte le percentuali per il peso morto, l'attribuzione e il drop-off, potete ora calcolare l'impatto per ogni risultato. Dopo aver moltiplicato l'approssimazione finanziaria per la quantità del risultato, è necessario dedurre le percentuali corrispondenti dai passaggi 1, 2 e 3 della fase 4.

# 05 STAGE

Calculating the Social Return On Investment

1. PROJECT TOWARDS THE FUTURE
2. CALCULATE THE NET PRESENT VALUE
3. CALCULATE THE RATIO
4. SENSITIVITY ANALYSIS
5. PAYBACK PERIOD

## Fase 5: Calcolo del ritorno sociale dell'investimento

La fase successiva consiste nel calcolare lo SROI sulla base delle informazioni raccolte. Questa fase determinerà come riassumere le informazioni finanziarie raccolte in precedenza. L'idea di base è quella di calcolare il valore finanziario dell'investimento e il valore finanziario dei costi e dei benefici sociali. A tal fine, è necessario creare un foglio di calcolo.

Se state facendo un'analisi SROI di tipo valutativo, la valutazione dovrebbe idealmente essere effettuata dopo il periodo in cui il risultato era atteso. Tuttavia, le valutazioni intermedie sono utili per valutare il funzionamento dell'intervento e per fornire informazioni a sostegno di eventuali cambiamenti. Se state confrontando i risultati effettivi con una previsione, avrete bisogno di

informazioni sui periodi di tempo in cui i risultati durano.

Il rapporto SROI viene calcolato in cinque fasi:

- 1) Progetto per il futuro  
In una prima fase, è necessario proiettare il valore di tutti i risultati nel futuro. Pertanto, stabilire il valore dell'impatto per ciascun risultato per un periodo di tempo, copiare il valore per ciascun risultato per il numero di periodi di tempo che durerà e sottrarre qualsiasi calo per ciascuno dei periodi di tempo futuri dopo il primo periodo di tempo.
- 2) Calcolare il valore attuale netto  
Per il valore attuale netto, è necessario sommare i costi e i benefici pagati o ricevuti in diversi periodi di tempo. Poiché esiste un valore temporale del denaro, è necessario effettuare un processo chiamato attualizzazione. Sfortunatamente, questo incoraggia il breve termine attualizzando il futuro. Ciononostante, la RSI dovrebbe sempre puntare a un futuro migliore e ai benefici a lungo termine.  
Dopo aver calcolato il valore attuale dei benefici dividendo il valore dell'impatto per ogni anno per il tasso di attualizzazione, è possibile dedurre il valore dei fattori produttivi (l'investimento) per ottenere il valore attuale netto.
- 3) Calcolare il rapporto  
È ora il momento di calcolare il rapporto SROI iniziale, dividendo semplicemente il valore attuale netto dei benefici per il valore attuale netto degli investimenti:

$$\text{Rapporto SROI} = \frac{\text{net present value of benefits}}{\text{net present value of investments}}$$

Questo rapporto indica il valore (finanziario) creato dall'investimento.

4) Analisi di sensibilità

È importante eseguire un'analisi di sensibilità dei risultati per valutare in che misura i risultati cambierebbero se si modificassero alcune delle ipotesi fatte nelle fasi precedenti. In questo modo è possibile verificare quali ipotesi hanno un effetto maggiore sul modello, con un impatto significativo sul rapporto complessivo. I requisiti standard da verificare sono la stima del peso morto, dell'attribuzione e del drop-off, le approssimazioni finanziarie, la quantità del risultato e il valore degli input non finanziari valutati. Ciò consente di segnalare l'entità della variazione necessaria per far passare il rapporto da positivo a negativo o viceversa.

5) Periodo di ammortamento

Per determinare il rischio del progetto, si vuole sapere in quale momento il valore dei risultati supera l'investimento (periodo di ritorno). Il periodo di ammortamento è spesso descritto in mesi piuttosto che in anni, dato che l'investimento sarà di solito ripagato in un periodo di mesi.





## Fase 6: Comunicazione alle parti interessate, utilizzo dei risultati e consolidamento dell'impegno

Dopo un'analisi SROI di successo, è importante continuare il processo di prova e miglioramento, riferendo agli stakeholder, comunicando e utilizzando i risultati e incorporando il processo di analisi SROI nell'azienda. La prossima analisi SROI che effettuerete, con obiettivi e target diversi, beneficerà fortemente del vostro lavoro e delle lezioni apprese nella precedente SROI.

Per la fase finale, ci sono tre fasi da eseguire:

- 1) **Responsabilità nei confronti delle parti interessate**  
Nello SROI è necessario riferire la propria analisi agli stakeholder per creare una responsabilità nei loro confronti. A questo proposito, il vostro rapporto dovrebbe coprire tutti gli aspetti qualitativi, quantitativi e finanziari con la rispettiva spiegazione delle vostre decisioni. Tuttavia, un rapporto SROI dovrebbe essere il più breve possibile, pur rispettando i principi di trasparenza e materialità. Assicuratevi di includere i risultati e l'analisi dell'intero processo SROI, nonché le raccomandazioni per migliorare la raccolta dei dati e l'evidenza dei risultati.
- 2) **Utilizzare i risultati**  
La parte più importante dell'analisi SROI è l'utilizzo dei risultati. I risultati dovrebbero confluire nel processo di pianificazione strategica e portare a cambiamenti nell'organizzazione. Utilizzate i risultati nella comunicazione con gli stakeholder, affinché comprendano e sostengano il vostro lavoro e investano nelle vostre attività future. Tuttavia, stabilite un calendario realistico, poiché i cambiamenti richiedono tempo.
- 3) **Verificare le informazioni**  
Dovrebbe esserci un'adeguata garanzia indipendente delle vostre affermazioni. Per la verifica si può assicurare che l'analisi sia stata conforme ai principi di buona pratica dello SROI o assicurare i propri principi e dati.



C'è un'intera rete dietro lo SROI. La rete SROI offre molto materiale e documenti utili da scaricare sul sito web [www.thesroinetwork.org](http://www.thesroinetwork.org), ad esempio: un modello per la vostra Mappa dell'impatto, casi di studio sul calcolo dello SROI, Dieci domande sull'impatto su come massimizzare il vostro impatto e una lista di controllo per l'analisi SROI. Sono disponibili numerosi strumenti online per aiutarvi con lo SROI e informazioni su come valutare i fattori di produzione.<sup>5</sup>

3

Siti web

## Sito web s

1. [https://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_return\\_on\\_investment](https://en.wikipedia.org/wiki/Social_return_on_investment)
2. <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/social-return-investment-analyse-70775>
3. <https://cmr.berkeley.edu/search/articleDetail.aspx?article=5344>
4. <https://www.thinknpc.org/resource-hub/sroi-position-paper/>
5. <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>
6. [https://www.researchgate.net/publication/235260071\\_Social\\_return\\_on\\_investment\\_and\\_social\\_enterprise\\_transparent\\_accountability\\_for\\_sustainable\\_development](https://www.researchgate.net/publication/235260071_Social_return_on_investment_and_social_enterprise_transparent_accountability_for_sustainable_development)
7. <http://www.nachhaltig-investieren.org/social-return-on-investment-sroi.php>
8. [http://epapers.bham.ac.uk/788/1/WP49\\_Ambitions\\_and\\_challenges\\_of\\_SROI\\_-\\_Arvidson%2C\\_Lyon%2C\\_McKay%2C\\_Moro\\_Nov\\_2010.pdf](http://epapers.bham.ac.uk/788/1/WP49_Ambitions_and_challenges_of_SROI_-_Arvidson%2C_Lyon%2C_McKay%2C_Moro_Nov_2010.pdf)
9. [https://pure-oai.bham.ac.uk/ws/files/10157450/Social\\_Return\\_on\\_Investment\\_SROI\\_and\\_Performance\\_Measurement.pdf](https://pure-oai.bham.ac.uk/ws/files/10157450/Social_Return_on_Investment_SROI_and_Performance_Measurement.pdf)
10. [http://alpsib-project.eu/media/1051/social\\_return\\_on\\_investment\\_sroi\\_tm\\_ier.pdf](http://alpsib-project.eu/media/1051/social_return_on_investment_sroi_tm_ier.pdf)
11. <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/09/paper-gairog.pdf>

4

Allegato I

# Allegato I

## Introduzione

L'Allegato I intende fornire una panoramica e semplici esempi per le fasi 1 e 2 dello SROI. È incentrato su 5 attività, ognuna delle quali identifica le parti interessate da coinvolgere, i loro input e output, l'azione richiesta e il risultato per l'azienda. Può essere utilizzato come base e lista di controllo per ogni azienda e può essere adattato individualmente alle condizioni dell'azienda.

Le attività sono:

- Certificazione Zero-Waste,
- Bilanciamento della CO<sub>2</sub> e riduzione dell'impronta ambientale,
- integrazione dei rifugiati ucraini,
- cooperazione con centri di riabilitazione / con laboratori per disabili e
- reinserimento dei detenuti nel mercato del lavoro.

Le attività sono al servizio sia dell'azienda che dei dipendenti. L'obiettivo è innanzitutto quello di rendere le aziende dell'industria del legno e del mobile più rispettose dell'ambiente, rafforzando così anche la loro immagine. Soprattutto le aziende che lavorano con il legno come materia prima devono prestare attenzione alla protezione del clima nel loro aspetto esterno. Allo stesso modo, i dipendenti con minori opportunità sul mercato del lavoro dovrebbero essere integrati con successo nelle aziende e nell'occupazione. Questo serve anche alle aziende per presentarsi come buoni datori di lavoro sul mercato del lavoro, rendendo così più attraenti le aziende dell'industria del legno e del mobile. Allo stesso tempo, si crea un'atmosfera di lavoro migliore per i dipendenti, che in ultima analisi può contrastare la futura carenza di personale. Al fine di illustrare meglio le linee guida teoriche, dovrebbero essere presentati in modo più dettagliato anche singoli esempi di buone pratiche. Come già dimostrato, il processo di una procedura SROI è lungo, per cui una presentazione completa e complessa andrebbe oltre lo scopo della linea guida. Pertanto, la presentazione dovrebbe essere solo breve. È importante notare che l'Allegato I è solo una presentazione semplificata. Poiché ciascuna delle attività menzionate risponde a condizioni diverse nelle aziende, ogni azienda deve analizzare la propria situazione e adattare l'Allegato I, se necessario.



Mappe per la fase 1 e 2 dell'analisi SROI:



### Attività: Certificazione Zero-Waste

Soggetto interessato	input	Attività	Output	Risultato
Azienda	Tempo e denaro per il personale	Modificare i processi per ridurre e riutilizzare i rifiuti	Certificazione rifiuti zero; meno rifiuti; processi migliorati; personale formato	Minore impatto ambientale; miglioramento dell'immagine; minore necessità di materie prime; riduzione dei costi di smaltimento dei rifiuti.
Autorità legislative	Sostegno finanziario	Rendere attraente l'economia circolare	Riduzione dei rifiuti e delle emissioni	Minore impronta ambientale per la regione; mitigazione del cambiamento climatico
Enti di certificazione	Conoscenze e competenze	Sostenere le aziende nel loro percorso verso la certificazione "rifiuti zero".	Nuovi clienti	Reddito
Impianti di smaltimento dei rifiuti	nessuno	Nessuno	Riduzione della quantità di rifiuti	Reddito ridotto

#### Esempio di buona pratica:

L'azienda spagnola Fama, produttrice di divani, ha appena ricevuto la certificazione "Rifiuti Zero" da AENOR nel 2022. AENOR è un ente di standardizzazione e certificazione spagnolo. La certificazione garantisce che oltre il 90% dei rifiuti industriali di un'azienda venga riciclato. I rifiuti dell'azienda non finiscono in discarica, ma ricevono una seconda vita.

Fama ha dato una seconda vita a un totale del 99,985% dei rifiuti prodotti negli ultimi 8 mesi prima della certificazione.

Alcuni processi produttivi sono stati modificati per l'implementazione, anche se ciò ha comportato notevoli complicazioni nella produzione quotidiana. I dati ottenuti sono stati utilizzati per ottimizzare il riutilizzo dei rifiuti. La gestione dei rifiuti generati dalle macchine per il taglio dei tessuti è stata la sfida più grande. Queste macchine generavano rifiuti industriali che, grazie alle modifiche apportate, vengono ora separati per evitare che finiscano in un rifiuto qualsiasi.

Con questo certificato, Fama dimostra che un investimento nell'orario di lavoro e nell'ottimizzazione della produzione può portare a risultati sorprendenti. Oggi le aziende a spreco zero sono più che mai richieste dai giovani lavoratori e sono quindi un mezzo collaudato per reclutare manodopera qualificata.

**Attività: Bilanciamento della CO2 e riduzione dell'impronta ambientale**



Soggetto interessato	Input	Attività	Output	Risultato
Azienda	Denaro (e tempo per il personale)	Raccolta di informazioni; esecuzione del bilanciamento della CO2	Bilanciamento delle emissioni di CO2; riduzione dell'impronta ambientale; miglioramento dei processi; formazione del personale.	Miglioramento dell'immagine; risparmi finanziari grazie al miglioramento dei processi
Dipendenti dell'azienda	Partecipazione; tempo	Supportare (o eseguire) il processo di bilanciamento	riduzione dell'impronta di CO2 dell'azienda; (qualificazione)	Migliore identificazione con l'azienda; miglioramento delle competenze - stipendio più alto
Governo	Sostegno (finanziario)	Vantaggi finanziari per le aziende	Riduzione delle emissioni	Minore impronta ambientale per la regione; risparmi sui costi grazie alla mitigazione del cambiamento climatico
Fornitore di bilanciamento della CO2	Conoscenza, esperienza e tempo	Eseguire il bilanciamento della CO2 o supportare l'azienda in tal senso.	Nuovo cliente	Nuovo reddito

**Attività: Integrazione dei rifugiati ucraini**



Soggetto interessato	Input	Attività	Output	Risultato
Azienda	Tempo e denaro per il personale	Sostenere i rifugiati nel lavoro e nei corsi di lingua	lavoratori professionisti	lavoratori fidelizzati; riduzione della carenza di lavoratori qualificati
Rifugiato	Volontà di contribuire e integrarsi	Lavorare e fare formazione linguistica	occupato; lavoratore qualificato	integrazione nella società; reddito; indipendenza

Governi	Sostegno (finanziario)	Vantaggi finanziari per le aziende e le scuole di lingua; ampliamento dell'offerta di corsi di lingua	Riduzione dei rifugiati disoccupati	Riduzione dei benefici sociali finanziari; riduzione della carenza di lavoratori qualificati; entrate fiscali.
Scuole	Educazione linguistica	Fornire corsi di lingua	Educazione linguistica dei rifugiati	Entrate da corsi di lingua aggiuntivi

### Attività: Cooperazione con centri di riabilitazione/con laboratori per disabili



Soggetto interessato	Input	Attività	Output	Risultato
Azienda	Tempo e denaro per il personale	Includere le persone disabili nei processi; adattamenti del posto di lavoro	Lavoratore formato; ambiente di lavoro migliore	Lavoratori fidelizzati; riduzione della carenza di manodopera qualificata; miglioramento dell'immagine
Persone con disabilità	Partecipazione e disponibilità all'apprendimento	Corsi di lavoro e formazione	Istruzione e occupazione	integrazione nella società; reddito; indipendenza
Governo	Sostegno (finanziario); fondi	Vantaggi finanziari per le aziende e i centri di formazione professionale	Riduzione dei disoccupati con disabilità	Riduzione del sostegno finanziario alle persone con disabilità; riduzione della carenza di lavoratori qualificati; entrate fiscali.
Centri di formazione professionale	Educazione per persone con esigenze speciali	Fornire una formazione speciale	Persone istruite	Entrate da corsi aggiuntivi
Istituzioni per persone disabili	Conoscenza; cooperazione e tempo del personale	sostenere le aziende e le persone disabili nel processo di integrazione	Integrazione delle persone con disabilità nel mercato del lavoro/aziende	integrazione nella società; meno persone di cui prendersi cura

#### Esempio di buona pratica:

Un buon esempio di inclusione delle persone con disabilità è l'azienda tedesca stilfabrik\* GmbH. L'azienda fornisce servizi di carpenteria e impiega il 12,5% della forza lavoro tra le persone con disabilità. La ricerca di uno specialista è stata una sfida per l'azienda. Servizi monotoni che richiedono un alto grado di precisione e una tolleranza all'errore molto bassa richiedono competenze speciali. Con l'aiuto della Camera di Commercio, il proprietario Piet Hülsmann ha cercato specificamente persone con disabilità per offrire loro una buona opportunità sul mercato del lavoro. Alla fine, il posto è stato occupato da un lavoratore con la sindrome di

Asperger. Nell'industria del legno e dei mobili sono spesso richieste precisione e attenzione. Il nuovo lavoratore ha portato con sé proprio queste capacità.

L'Agenzia Federale per l'Impiego ha sostenuto finanziariamente l'integrazione e il servizio di integrazione della Camera dell'Artigianato ha aiutato a formare i dipendenti a trattare con le persone con disabilità. Nel frattempo, è stato assunto un altro lavoratore specializzato con disabilità fisica, che arricchisce l'azienda con il suo lavoro manuale.

La stilfabrik\* GmbH dimostra che l'inclusione è possibile anche per le piccole imprese e che, in tempi di carenza di lavoratori qualificati, i presunti deficit delle persone con disabilità possono creare un elevato valore aggiunto per un'azienda. L'azienda ha persino ricevuto il Premio tedesco per l'inclusione nel 2016 per la gestione delle persone con disabilità. Ulteriori informazioni sono disponibili qui: <https://www.inklusionspreis.de/der-preis/die-preistraeger-2017/stilfabrik.html>

### Attività: Reinserimento dei detenuti nel mercato del lavoro



Soggetto interessato	Input	Attività	Output	Risultato
Azienda	Tempo e denaro per il personale	Formazione pratica durante il rilascio dei detenuti; integrazione nel posto di lavoro	Lavoratore professionista	Lavoratori fedeli; riduzione della carenza di lavoratori qualificati
(Ex) prigionieri	Partecipazione	Corsi di lavoro e formazione	Istruzione e occupazione	Reintegrazione nella società, reddito, indipendenza
Governo	Sostegno (finanziario)	Vantaggi finanziari per le aziende e i centri di formazione professionale	Riduzione degli ex detenuti disoccupati	Società più sicura; riduzione della carenza di lavoratori qualificati; entrate fiscali.
Organizzazioni di assistenza post-ospedaliera	Conoscenza ed esperienza; collaborazione con le aziende	Sostenere (ex) detenuti e aziende	Ex detenuti qualificati e occupati	Integrazione degli (ex) detenuti nel mercato del lavoro e nella società; meno lavoro di follow-up
Scuole di formazione professionale	Istruzione	Corsi di formazione (in carcere)	Persone istruite	Entrate da corsi aggiuntivi

# av Allview

Co-finanziato dal  
Programma Erasmus+  
dell'Unione Europea

