



Osservatorio di diritto del Terzo settore  
della filantropia e dell'impresa sociale

*Executive Summary*

## **REPORT DI IMPATTO SOCIALE**

VOLONTARIATO DI COMPETENZA COME  
LEVA DI TRASFORMAZIONE ORGANIZZATIVA

*Analisi SROI del caso Roche-CasAmica*

a cura di **Giorgia Bonaga**  
Social Impact Advisor

Il presente progetto di ricerca (“Volontariato di competenza”) è stato realizzato grazie al contributo della  
Fondazione Roche Italia.

**Fondazione Terzjus ETS – Osservatorio di diritto del Terzo settore, della filantropia e dell'impresa sociale**

**Sede legale: Roma - via dei Redentoristi 9 – C.A.P. 00186 – Tel. +39.0689131373**

**Cod. Fisc. 96442080584 - P. IVA 17096561000**

**Iscritta al RUNTS con determina n. G12274 del 16/09/2022**

**[www.terzjus.it](http://www.terzjus.it) – [segreteria@terzjus.it](mailto:segreteria@terzjus.it) – [terzjus@legalmail.it](mailto:terzjus@legalmail.it)**



## Indice

<b>1. Introduzione .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Inquadramento della ricerca e contesto di riferimento .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Obiettivi e finalità della valutazione.....</b>	<b>3</b>
<b>4. Approccio metodologico e struttura della valutazione .....</b>	<b>4</b>
<b>5. Descrizione e valorizzazione degli input .....</b>	<b>5</b>
<b>6. Identificazione e analisi degli outcome.....</b>	<b>8</b>
<b>7. Monetizzazione degli outcome e utilizzo delle proxy .....</b>	<b>9</b>
<b>8. Applicazione delle misure di addizionalità .....</b>	<b>10</b>
<b>9. Risultati complessivi e interpretazione .....</b>	<b>12</b>
<b>Conclusioni.....</b>	<b>14</b>
PRINCIPALI RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI (una selezione) .....	16
ALLEGATI .....	18

## Autore

Dr. ssa Giorgia Bonaga  
Social Impact Advisor  
Università degli Studi di Bologna  
giorgia.bonaga@unibo.it

Consulente e formatrice in valutazione e management dell'impatto sociale per organizzazioni pubbliche e private. Attualmente insegna e svolge attività di ricerca inerenti alla misurazione d'impatto e all'impact investing in collaborazione con l'Università di Bologna.

È autrice di articoli scientifici e rapporti di valutazione per enti pubblici e organizzazioni del terzo settore.

## **1. Introduzione**

Il presente Executive Summary sintetizza i principali risultati della valutazione di impatto sociale realizzata sul progetto di volontariato di competenza sviluppato da Roche Italia in partnership con CasAmica nel corso del 2023. L'analisi si inserisce nel quadro delle attività di ricerca e valutazione dedicate alle forme emergenti di collaborazione tra impresa e Terzo Settore e si concentra, in particolare, sul potenziale trasformativo del volontariato di competenza come leva di generazione di valore sociale, organizzativo e relazionale.

L'interesse del caso studio deriva dalla natura composita dell'intervento analizzato. Il progetto, infatti, non si limita a configurarsi come iniziativa di volontariato aziendale in senso tradizionale, ma mobilita competenze professionali specialistiche, capitale relazionale, risorse organizzative e capacità di coordinamento, mettendole a servizio di un'organizzazione del Terzo Settore impegnata nell'accoglienza socio-sanitaria di persone in condizioni di fragilità. In tal modo, esso produce effetti che eccedono la mera dimensione filantropica o reputazionale e si collocano, piuttosto, all'interno di una prospettiva di creazione di valore condiviso.

La valutazione è stata condotta adottando la metodologia del Social Return on Investment, integrata con la Teoria del Cambiamento e con la costruzione delle Catene di Valore dell'Impatto. Tale combinazione metodologica ha consentito non soltanto di stimare il valore economico degli outcome sociali generati, ma anche di ricostruire in modo sistematico il processo attraverso cui le risorse investite si sono trasformate in cambiamenti osservabili per una pluralità di stakeholder. L'obiettivo dell'analisi non è stato pertanto solo misurativo, ma anche interpretativo e strategico: comprendere dove, come e per chi il progetto abbia prodotto valore, e in che misura tale valore sia ragionevolmente attribuibile all'intervento.

In tale quadro, il presente Executive Summary offre una sintesi ragionata del percorso valutativo, organizzata secondo la medesima struttura del documento di riferimento. Esso approfondisce il contesto della ricerca, le finalità dell'analisi, l'approccio metodologico adottato, la valorizzazione degli input, l'identificazione e monetizzazione degli outcome, l'applicazione delle misure di addizionalità e, infine, l'interpretazione dei risultati complessivi. L'intento è quello di restituire una lettura sintetica ma analiticamente robusta della valutazione, utile tanto in termini di accountability quanto in termini di apprendimento organizzativo e orientamento delle decisioni future.

## **2. Inquadramento della ricerca e contesto di riferimento**

Il progetto Roche-CasAmica si sviluppa in un ambito, quello dell'accoglienza socio-sanitaria, in cui i bisogni dei beneficiari non si esauriscono nella dimensione clinica, ma includono elementi emotivi, relazionali, logistici e informativi che influenzano in modo sostanziale l'esperienza della malattia e della cura. CasAmica opera da anni in questo campo, offrendo ospitalità e supporto a pazienti e familiari costretti a soggiornare lontano dal proprio domicilio per accedere a cure specialistiche. La sua attività si colloca dunque all'intersezione tra welfare informale, supporto territoriale e accompagnamento alla cura.

All'interno di questo contesto, il contributo di Roche assume una configurazione specifica. Non si tratta di un sostegno unicamente economico, né di una forma di volontariato generalista, bensì di un programma in cui l'azienda mette a disposizione il tempo e le competenze dei propri dipendenti, attivando un modello di volontariato di competenza che combina formazione tecnico-scientifica, supporto comunicativo e digitale, attività ludico-relazionali rivolte agli ospiti e iniziative di sensibilizzazione interna ed esterna. Questa pluralità di attività conferisce al progetto una natura multidimensionale, in cui convivono finalità di supporto diretto ai beneficiari, rafforzamento organizzativo dell'ente partner e sviluppo di competenze e motivazione all'interno dell'organizzazione aziendale.

Dal punto di vista della ricerca, il caso assume rilievo per almeno tre ordini di ragioni. In primo luogo, esso consente di osservare come una partnership tra impresa e Terzo Settore possa generare valore non solo per i destinatari finali, ma anche per gli attori promotori e per il contesto di riferimento. In secondo luogo, permette di indagare il volontariato di competenza non come iniziativa episodica o accessoria, ma come leva di trasformazione organizzativa e di sviluppo del capitale umano. In terzo luogo, offre l'opportunità di applicare un modello di valutazione in grado di integrare dimensione qualitativa e monetizzazione degli outcome, contribuendo al dibattito metodologico sulla misurazione dell'impatto in contesti complessi.

Il progetto si colloca inoltre in un momento storico in cui le imprese sono sempre più chiamate a esplicitare la propria capacità di generare valore sociale oltre il perimetro strettamente economico, mentre le organizzazioni del Terzo Settore devono rafforzare la propria accountability e la propria capacità di dialogare con attori istituzionali, corporate e territoriali. In questo senso, la partnership Roche-CasAmica si presta a essere letta come esperienza pilota nella costruzione di forme di welfare collaborativo e di responsabilità sociale d'impresa orientate all'evidenza.

Infine, il contesto di riferimento è rilevante anche dal punto di vista metodologico. La natura ex post della valutazione, la disponibilità di documentazione progettuale già strutturata, la presenza di evidenze qualitative pregresse e la possibilità di ricostruire il sistema di attività e di stakeholder hanno reso possibile una valutazione prudenziale ma sufficientemente articolata, capace di restituire non soltanto un risultato finale, ma anche una rappresentazione plausibile e difendibile dei processi di cambiamento attivati.

### **3. Obiettivi e finalità della valutazione**

L'analisi SROI del progetto Roche-CasAmica è stata concepita con una finalità duplice. Da un lato, essa mira a quantificare il valore sociale generato dall'intervento, mettendo in relazione il Valore Attuale degli outcome con gli input effettivamente investiti. Dall'altro, intende ricostruire la logica causale dell'intervento, identificando gli stakeholder rilevanti, gli outcome materiali e le condizioni che rendono plausibile l'attribuzione di una quota di valore al progetto. In questa seconda accezione, la valutazione non si esaurisce nel calcolo di un indice, ma si configura come strumento di apprendimento organizzativo e di formalizzazione di un modello potenzialmente replicabile.

Lo scopo dell'analisi è esplicitamente valutativo. Essa prende in considerazione le attività realizzate tra maggio e novembre 2023, con riferimento al periodo annuale di analisi, e si propone di stimare gli effetti generati sui diversi stakeholder coinvolti: volontari Roche, dipendenti non direttamente partecipanti, Gruppo Roche come soggetto organizzativo, staff e volontari di CasAmica, ospiti e caregiver, nonché, in forma più indiretta, collettività e pubblica amministrazione. Tale delimitazione risponde al principio SROI della rilevanza, secondo cui devono essere inclusi nel perimetro valutativo gli stakeholder che sperimentano cambiamenti significativi oppure che contribuiscono in modo sostanziale alla generazione del valore sociale.

La valutazione persegue inoltre un obiettivo di ordine gestionale e strategico. Attraverso la ricostruzione dei meccanismi di impatto, essa fornisce elementi utili per comprendere quali componenti del progetto risultino maggiormente generative di valore, quali stakeholder beneficino in misura più intensa dell'intervento e quali dimensioni organizzative o relazionali possano essere rafforzate in eventuali repliche future. In questo senso, il lavoro non risponde solo a esigenze di rendicontazione, ma anche a logiche di miglioramento, consolidamento e orientamento delle decisioni future.

Un ulteriore obiettivo, implicito ma centrale, riguarda la possibilità di contribuire allo sviluppo di una cultura della valutazione. La ricerca si colloca infatti in una prospettiva in cui la misurazione dell'impatto non viene intesa come esercizio tecnico-contabile isolato, ma come parte di un più ampio processo di esplicitazione del valore prodotto, di chiarificazione delle assunzioni organizzative e di dialogo con stakeholder interni ed esterni. La scelta di utilizzare lo SROI in combinazione con la Teoria del Cambiamento risponde precisamente a questa esigenza: non solo misurare, ma rendere intellegibile il processo attraverso cui il progetto genera esiti socialmente rilevanti.

Da ultimo, la valutazione assume una funzione di legittimazione e posizionamento. In un contesto in cui i programmi di sostenibilità e responsabilità sociale sono sempre più chiamati a dimostrare evidenze di efficacia e coerenza, l'analisi del caso Roche-CasAmica offre una base argomentativa per qualificare il volontariato di competenza come pratica capace di produrre outcomes materiali, osservabili e monetizzabili, e non solo benefici reputazionali diffusi. L'obiettivo non è quindi solo dimostrare che il progetto “ha funzionato”, ma mostrare in che misura e secondo quali condizioni abbia generato valore condiviso.

#### **4. Approccio metodologico e struttura della valutazione**

L'impianto metodologico adottato integra tre componenti strettamente correlate: la Teoria del Cambiamento, le Catene di Valore dell'Impatto e la metodologia del Social Return on Investment. La Teoria del Cambiamento ha costituito la cornice interpretativa di base, consentendo di esplicitare le assunzioni sottostanti il funzionamento del progetto e di chiarire la sequenza causale che connette risorse investite, attività implementate, output prodotti, outcome osservati e impatti di più ampia portata. In assenza di un simile quadro logico, la monetizzazione degli esiti

avrebbe rischiato di ridursi a esercizio descrittivo o contabile, privo di fondamento causale sufficientemente esplicito.

Le Catene di Valore dell'Impatto hanno rappresentato la traduzione operativa di tale impianto, permettendo di mappare separatamente, per ciascun gruppo di stakeholder, il percorso attraverso cui l'intervento produce cambiamenti significativi. Questa scelta ha consentito di distinguere outcome di primo livello e outcome di secondo livello, nonché di mantenere, sul piano interpretativo, impatti di medio-lungo periodo che, pur essendo logicamente connessi all'intervento, non risultavano prudenzialmente monetizzabili nel periodo osservato. Tale distinzione è metodologicamente rilevante, poiché consente di evitare sia sottostime improprie del potenziale trasformativo del progetto, sia sovrastime imputabili a una monetizzazione eccessivamente estensiva.

La metodologia SROI è stata quindi utilizzata come strumento di sintesi monetaria, in grado di mettere in relazione il valore degli outcome con il volume degli input investiti. Il processo seguito riprende le fasi classiche dello standard SROI: definizione del campo di analisi, identificazione degli stakeholder, mappatura e selezione degli outcome, attribuzione di quantità e proxy finanziarie, applicazione delle misure di addizionalità e calcolo finale del rapporto SROI. L'intero percorso è stato guidato dai principi di materialità, prudenza, trasparenza e attribuibilità condivisa, così da garantire la credibilità dei risultati anche in assenza di un disegno sperimentale. Dal punto di vista della base empirica, l'analisi è stata realizzata in prospettiva ex post e si è fondata prevalentemente su fonti secondarie, documentazione di progetto, materiali qualitativi già disponibili, dati amministrativi e benchmark di letteratura. Questa scelta, se da un lato comporta limiti in termini di possibilità di osservazione diretta e misurazione pre-post, dall'altro risulta coerente con l'obiettivo di costruire un modello prudenziale e replicabile, evitando ricostruzioni retrospettive eccessivamente speculative. La valutazione ha pertanto adottato un assetto evidence-informed, fondato sulla triangolazione tra dati di progetto, letteratura scientifica e ipotesi controfattuali plausibili.

## **5. Descrizione e valorizzazione degli input**

La valorizzazione degli input costituisce un passaggio fondamentale nella logica SROI, in quanto definisce la base di confronto necessaria per calcolare il ritorno sociale dell'investimento. Nel caso Roche-CasAmica, gli input sono stati ricostruiti adottando un approccio di costo-opportunità, con l'obiettivo di rappresentare il valore delle risorse effettivamente mobilitate per rendere possibile il progetto. Ciò implica che, accanto a eventuali costi monetari diretti, sono stati considerati anche contributi in natura, in particolare il tempo-lavoro dei dipendenti Roche, il tempo di coordinamento organizzativo e il tempo di partecipazione e gestione da parte di CasAmica.

La prima componente rilevante degli input è rappresentata dal tempo dedicato dai volontari Roche alle diverse attività progettuali. Sulla base della ricostruzione operativa, i formatori scientifici hanno dedicato complessivamente 260 ore, includendo sia ore di erogazione formativa sia ore di progettazione. I referenti impegnati sulla formazione in comunicazione e marketing

digitale hanno dedicato 65 ore. I volontari coinvolti nelle attività ludico-ricreative presso le Case di Accoglienza hanno apportato 80 ore, comprensive anche della formazione preparatoria con lo psicologo. Gli ambassador impegnati in attività di promozione e sensibilizzazione interna ed esterna hanno contribuito con 16 ore. Nel complesso, il monte ore riconducibile ai volontari Roche risulta quindi significativo non solo in termini quantitativi, ma anche in termini qualitativi, poiché esprime la mobilitazione di competenze differenziate e di livelli diversi di seniority.

La valorizzazione economica di tale tempo è stata effettuata utilizzando costi orari differenziati sulla base delle Retribuzioni Annue Lorde di riferimento per le figure aziendali coinvolte, con dati forniti direttamente dal Gruppo Roche e validati, ove necessario, tramite benchmark salariali esterni. Questa scelta risponde a una duplice esigenza: da un lato, evitare una stima piatta e indistinta del contributo aziendale; dall'altro, rappresentare in modo più realistico il fatto che il volontariato di competenza mobilita capitale umano qualificato il cui valore economico dipende dalle specifiche funzioni e responsabilità esercitate.

Una seconda componente degli input riguarda la funzione di coordinamento e gestione del progetto all'interno di Roche. In questo caso, la valutazione ha adottato un approccio di core management time, includendo esclusivamente le ore direttamente attribuibili alle attività chiave di governo del progetto. A fronte di una stima interna ben superiore alle 500 ore, comprensiva anche di attività formative e organizzative solo indirettamente riferibili all'iniziativa, è stata inclusa una quota molto più contenuta e metodologicamente prudente, pari a 30 ore attribuite alla funzione HR, con un costo complessivo di 2.400 euro. Tale scelta risponde al principio di proporzionalità: includere nel perimetro degli input solo il tempo strettamente necessario a presidiare il progetto, evitando che costi interni elevati distorcano in modo improprio il rapporto SROI.

Dal lato di CasAmica, gli input comprendono sia il tempo di partecipazione dello staff e dei volontari ai training erogati da Roche sia il tempo di gestione e coordinamento della partnership. La partecipazione alla formazione è stata valorizzata come costo-opportunità del tempo dedicato all'apprendimento, assumendo 12 ore per partecipante per un totale di 240 ore e un valore complessivo di 4.680 euro. In questo caso è stato adottato un approccio differenziato, che attribuisce un costo orario diverso a volontari e figure di coordinamento, mantenendo comunque un valore medio prudenziale coerente con il settore non profit. La gestione e il coordinamento dell'associazione sono stati valorizzati in modo analogo al caso Roche, includendo solo il tempo direttamente imputabile alle attività essenziali di governance del progetto, per un valore di 600 euro.

Un aspetto metodologico rilevante riguarda l'esclusione dal calcolo degli input di eventuali contributi monetari pubblici attesi nell'ambito dell'iniziativa "Roche torna a farsi in 4". Sebbene fosse ipotizzato un contributo ministeriale complessivo, la sua inclusione avrebbe comportato un rischio di doppio conteggio, poiché il valore del tempo-lavoro dei dipendenti Roche era già stato integralmente valorizzato come costo-opportunità del volontariato aziendale. In coerenza con i principi di prudenza e trasparenza propri dello SROI, si è pertanto scelto di includere solo il valore del tempo-lavoro e non la componente monetaria potenziale.

Il valore complessivo degli input, risultante dalla somma delle componenti sopra descritte, è pari a **38.476 euro**. Questo importo rappresenta la base di investimento rispetto alla quale viene confrontato il valore attuale degli outcome generati dal progetto. La sua costruzione riflette un equilibrio metodologico tra completezza e prudenza: includere tutti gli apporti materiali rilevanti, senza estendere il perimetro degli input a risorse solo indirettamente connesse o a componenti già implicitamente conteggiate altrove.

Tabella 1. Sintesi: il valore degli input

INPUT				
Categorie Stakeholder	Specifica Stakeholder	Quanti sono?	Cosa e quanto investono?	Input inclusi nel calcolo SROI
A. VOLONTARI ROCHE	- Formatori scientifici	20	Tempo lavorativo dedicato al VdC (stima costi-opportunità) - 13h per volontario	21.216,00 €
	- Formatori social & digital	5	Tempo lavorativo dedicato al VdC - 13h per volontario	3.900,00 €
	- Dedicati ad attività ludico-ricreative	20	Tempo lavorativo dedicato al VdC (stima costi-opportunità) - 4h per volontario	4.800,00 €
	- Ambassador	4	Tempo lavorativo dedicato al VdC (stima costi-opportunità) - 4h per volontario	880,00 €
C. GRUPPO ROCHE	- Organizzazione, management, HR, CSR	1	Risorse economiche e organizzative (ore CSR/HR/Comms per co-progettazione, coordinamento, comunicazione)	2.400,00 €
D. ASSOCIAZIONE CASAMICA	- Staff CasAmica, Volontari	20	Tempo di partecipazione ai training (stima: 12h per partecipante; tot 240h)	4.680,00 €
	- Governance Associazione	1	Tempo di gestione e coordinamento (stima: 15-20h)	600,00 €
Valore totale input				<b>38.476,00 €</b>

## 6. Identificazione e analisi degli outcome

L'identificazione degli outcome ha costituito il cuore dell'analisi valutativa, in quanto ha richiesto di distinguere, all'interno dei cambiamenti potenzialmente attivati dal progetto, quelli che risultavano sufficientemente materiali, osservabili e attribuibili da poter essere inclusi nel calcolo SROI. Questo processo non è stato inteso come mera elencazione di benefici plausibili, ma come selezione ragionata di outcome coerenti con la Teoria del Cambiamento, con la documentazione di progetto e con le evidenze qualitative disponibili.

Per i volontari Roche, sono stati inclusi outcome di natura individuale e relazionale. In particolare, l'analisi ha individuato lo sviluppo di nuove competenze professionali e trasversali, il rafforzamento della collaborazione e dei legami tra colleghi, l'empowerment personale e l'aumento dell'autoefficacia, nonché il miglioramento di motivazione e performance lavorativa. Questi outcome riflettono la natura specifica del volontariato di competenza, che non si limita a una messa a disposizione altruistica del tempo, ma produce anche apprendimenti situati, ridefinizione del significato del lavoro e consolidamento di competenze trasferibili al contesto professionale ordinario.

Per i dipendenti Roche non direttamente coinvolti nel volontariato e per il Gruppo Roche come soggetto organizzativo, gli outcome individuati sono principalmente di natura culturale e organizzativa. Da un lato, l'esperienza contribuisce al rafforzamento della cultura aziendale orientata alla sostenibilità e alla responsabilità sociale e al miglioramento della percezione interna dell'azienda. Dall'altro, produce effetti quali lo sviluppo di capability organizzativa di partnership e innovazione dei processi HR e il miglioramento della reputazione e della legittimazione sociale dell'organizzazione. Questi cambiamenti non si esauriscono nella sfera simbolica, ma incidono sui processi di engagement, sull'apprendimento organizzativo e sulla capacità dell'azienda di posizionarsi come attore credibile nella produzione di valore sociale condiviso.

Per CasAmica, gli outcome selezionati riguardano sia la dimensione dell'organizzazione, sia quella dello staff e dei volontari. In particolare, sono stati inclusi il rafforzamento delle competenze interne in ambito scientifico, comunicativo e digitale e il miglioramento della qualità del servizio di accoglienza e del supporto informativo. Questi outcome riflettono la natura di capacity building dell'intervento, in cui il trasferimento di competenze da parte dei volontari Roche contribuisce non solo ad arricchire il patrimonio professionale dell'associazione, ma anche a migliorarne la capacità di risposta ai bisogni dei beneficiari finali. Outcome quali il rafforzamento dell'autoefficacia e della fiducia organizzativa sono stati mantenuti sul piano interpretativo ma non monetizzati, in coerenza con un criterio prudenziale di selezione.

Per gli ospiti e i familiari accolti da CasAmica, l'analisi ha incluso due outcome centrali: il miglioramento della comprensione delle informazioni sanitarie e normative e l'aumento del benessere emotivo degli ospiti, accompagnato da sollievo per i caregiver. Si tratta di outcome che riflettono, rispettivamente, la dimensione informativa e quella relazionale/emotiva dell'esperienza di accoglienza. Il primo riguarda la capacità dei beneficiari di orientarsi meglio nei percorsi di cura

e nelle procedure di accesso ai diritti; il secondo concerne la possibilità di sperimentare momenti di distensione, normalità e supporto emotivo in una condizione segnata dalla malattia e dalla fragilità.

Infine, è stato incluso un outcome riferito alla collettività e alla pubblica amministrazione, rappresentato dal contributo della comunità al sostegno del sistema Roche-CasAmica attraverso l'agevolazione fiscale considerata. Outcome potenzialmente rilevanti per il sistema sanitario pubblico, come il miglioramento dell'appropriatezza della cura o della compliance terapeutica, sono stati invece mantenuti sul piano interpretativo ma esclusi dal calcolo monetario per insufficienza di evidenze dirette e per limiti di attribuibilità. Questa scelta riflette un orientamento metodologico severo, volto a evitare sovrastime e a includere nel perimetro SROI soltanto cambiamenti per cui esistano basi empiriche sufficientemente solide.

## **7. Monetizzazione degli outcome e utilizzo delle proxy**

Una volta identificati gli outcome materiali, la metodologia SROI richiede di attribuire loro un valore economico mediante l'utilizzo di proxy finanziarie. Nel caso Roche-CasAmica, le proxy sono state selezionate adottando criteri di coerenza funzionale, plausibilità economica e prudenza metodologica. L'obiettivo non è stato quello di determinare un "prezzo" assoluto degli outcome, ma di individuare valori sostitutivi capaci di rappresentare in modo ragionevole e comparabile l'utilità sociale dei cambiamenti osservati.

Per gli outcome relativi ai volontari Roche, sono state utilizzate proxy connesse al valore equivalente di percorsi formativi, di iniziative di team building, di benefit in termini di empowerment personale e di costi evitati associati al miglioramento di motivazione e performance lavorativa. In particolare, lo sviluppo di nuove competenze professionali e trasversali è stato valorizzato attraverso un'equivalenza con il costo di percorsi formativi aziendali in ambito soft skills e competenze trasversali; il rafforzamento della collaborazione tra colleghi è stato associato al valore medio di iniziative di team building e sviluppo relazionale; l'empowerment personale e l'aumento dell'autoefficacia sono stati monetizzati tramite una logica value-based, coerente con proxy già validate nella Social Value Bank; il miglioramento di motivazione e performance lavorativa è stato infine valorizzato mediante una logica di cost avoidance, riferita al costo evitato di disengagement e riduzione della produttività.

Per gli outcome relativi ai dipendenti Roche non volontari e al Gruppo Roche come stakeholder organizzativo, sono state adottate proxy riferite ai costi equivalenti di programmi di CSR interna, employer branding, consulenza organizzativa e comunicazione reputazionale. Il rafforzamento della cultura aziendale orientata alla sostenibilità è stato trattato come outcome organizzativo diffuso, valorizzato in riferimento al costo di programmi strutturati di diffusione dei valori ESG. Il miglioramento della percezione interna dell'azienda è stato invece collegato al costo evitato di iniziative di comunicazione interna ed employer branding. Lo sviluppo di capability organizzativa di partnership e innovazione dei processi HR è stato monetizzato con riferimento al valore di

servizi di consulenza organizzativa e HR specialistica, mentre il miglioramento della reputazione e della legittimazione sociale è stato ricondotto al valore equivalente di attività di comunicazione istituzionale e reputazionale.

Per CasAmica e per i beneficiari finali, le proxy hanno seguito una logica parzialmente diversa, più vicina alla valorizzazione del capacity building e del costo evitato di servizi di supporto. Il rafforzamento delle competenze interne dello staff e dei volontari è stato monetizzato tramite l'equivalenza con percorsi di aggiornamento formativo e specialistico. Il miglioramento della qualità del servizio di accoglienza e del supporto informativo è stato valorizzato con riferimento al costo evitato di rafforzamento del servizio attraverso risorse professionali esterne. Per gli ospiti e i familiari, il miglioramento della comprensione delle informazioni sanitarie e normative è stato associato al valore di servizi di orientamento e mediazione informativa, mentre l'aumento del benessere emotivo e il sollievo per i caregiver sono stati monetizzati sulla base del costo evitato di servizi di supporto psicologico o counselling formale

L'outcome relativo alla collettività è stato monetizzato attraverso una logica di public costing, considerando il valore dell'agevolazione fiscale con segno negativo dal punto di vista della collettività. Tale trattamento riflette una scelta metodologicamente coerente con l'idea che alcuni effetti sistemici possano essere osservati come redistribuzione di risorse pubbliche e che il loro impatto vada rappresentato in modo trasparente, anche quando assume carattere sottrattivo rispetto al gettito.

Nel complesso, il valore lordo degli outcome monetizzati è risultato pari a 207.527,11 euro. Questo dato rappresenta la stima iniziale del valore generato dal progetto prima dell'applicazione delle misure di addizionalità. Esso non va letto come valore netto attribuibile all'intervento, ma come base di calcolo su cui vengono successivamente applicati i correttivi necessari a isolare la quota effettivamente riconducibile al progetto.

## 8. Applicazione delle misure di addizionalità

L'applicazione delle misure di addizionalità rappresenta un passaggio centrale della metodologia SROI, poiché consente di correggere il valore lordo degli outcome tenendo conto della quota di cambiamento non integralmente attribuibile al progetto. Nel caso Roche-CasAmica sono state considerate le quattro dimensioni previste dallo standard SROI: deadweight, attribution, drop-off e displacement, definite secondo criteri di prudenza e sulla base delle evidenze disponibili.

Il **deadweight** rappresenta la quota di outcome che si sarebbe verificata anche in assenza dell'intervento. La sua stima è stata differenziata per tipologia di outcome: più contenuta per gli outcome individuali di volontari Roche e staff CasAmica, più elevata per quelli organizzativi del Gruppo Roche, e intermedia per gli outcome riferiti a ospiti e caregiver, riconoscendo l'effetto di risorse e servizi già presenti.

L'**attribution** misura invece la quota di cambiamento imputabile ad altri attori o fattori esterni. Anche in questo caso i valori sono stati modulati in base agli stakeholder coinvolti, tenendo conto

del ruolo di motivazioni personali, contesti organizzativi preesistenti, altre iniziative aziendali e del contributo di reti familiari, servizi sanitari e altri supporti esterni.

Il **drop-off** è stato utilizzato come stima prudenziale della persistenza degli effetti nel tempo. È stato mantenuto basso o moderato per outcome legati a competenze e apprendimenti, leggermente più elevato per outcome motivazionali o reputazionali, e nullo per l'outcome fiscale, trattandosi di un beneficio puntuale annuale.

Il **displacement**, infine, è stato considerato pari a zero per tutti gli outcome, in assenza di evidenze di effetti negativi o redistributivi a carico di altri stakeholder. Nel complesso, l'applicazione di questi correttivi ha portato alla stima di un **Valore Attuale netto degli outcome pari a 81.149,11 euro**, confermando il carattere prudenziale della valutazione e la volontà di evitare fenomeni di overclaiming.

Tabella 2. Sintesi: applicazione delle misure di addizionalità agli outcome

MISURE DI ADDIZIONALITÀ					
OUTCOME	Valore outcome (€)	Deadweight %	Attribution %	Drop off %	Calcolo dell'Impatto (€)
A1. Sviluppo di nuove competenze professionali e trasversali	30.000,00 €	20%	15%	10%	16.500,00 €
A2. Rafforzamento della collaborazione e dei legami tra colleghi	18.240,00 €	25%	15%	10%	9.120,00 €
A3. Empowerment personale e aumento dell'autoefficacia	26.520,00 €	20%	20%	10%	13.260,00 €
A4. Miglioramento di motivazione e performance lavorativa	32.640,00 €	25%	30%	15%	9.792,00 €
B1. Rafforzamento della cultura aziendale orientata alla sostenibilità e alla responsabilità sociale	12.000,00 €	35%	40%	10%	1.800,00 €

B2. Miglioramento della percezione interna dell'azienda	9.600,00 €	35%	40%	15%	960,00 €
C1. Sviluppo di capability organizzativa di partnership e innovazione dei processi HR	18.000,00 €	25%	25%	10%	7.200,00 €
C2. Miglioramento della reputazione e della legittimazione sociale	12.000,00 €	30%	40%	15%	1.800,00 €
D1. Rafforzamento delle competenze interne (scientifiche, comunicative e digitali)	14.400,00 €	20%	25%	10%	6.480,00 €
D2. Miglioramento della qualità del servizio di accoglienza e del supporto informativo	7.200,00 €	25%	10%	10%	3.960,00 €
E1. Miglioramento della comprensione delle informazioni sanitarie e normative	9.000,00 €	20%	30%	15%	3.150,00 €
E2. Aumento del benessere emotivo degli ospiti e sollievo per i caregiver	18.000,00 €	25%	20%	15%	7.200,00 €
G1. La Comunità contribuisce al sostegno del sistema Roche-CasAmica	-72,89 €	0%	0%	0%	-72,89 €

**Valore Attuale Outcome****81.149,11 €**

## 9. Risultati complessivi e interpretazione

Il confronto tra il Valore Attuale netto degli outcome, pari a 81.149,11 euro, e il valore complessivo degli input, pari a 38.476 euro, ha permesso di calcolare un Social Return Ratio pari a **2,11**. Ciò significa che, per ogni euro investito nel progetto Roche-CasAmica, sono stati generati 2,11 euro di valore sociale netto. Il Valore Attuale Netto, dato dalla differenza tra outcome e input, risulta pari a 42.673,11 euro.

Tabella 3. Sintesi: calcolo dell'indice di rendimento sociale

CALCOLO SROI RATIO	
Totale Valore Attuale (VA)	81.149,11 €
Totale INPUT	38.476,00 €
Valore Attuale Netto (VAN)	42.673,11 €
Social Return Ratio (Valore generato per ogni euro investito)	2,11

L'interpretazione di questo risultato richiede cautela. L'indice SROI non esprime una redditività economica in senso tradizionale, né va inteso come misura assoluta o universalmente comparabile. Esso rappresenta piuttosto una stima sintetica del rapporto tra valore sociale generato e risorse investite, costruita sulla base di assunzioni esplicite, proxy plausibili e correttivi prudenziali. In questo caso, il dato segnala in modo chiaro che il progetto non solo ha compensato l'investimento sostenuto, ma ha generato un'eccedenza di valore distribuita su più livelli e su una pluralità di stakeholder.

L'analisi della distribuzione del valore mostra che una parte consistente degli outcome si concentra su cambiamenti ad alta intensità trasformativa relativi ai volontari Roche. In particolare, sviluppo di competenze, empowerment personale, rafforzamento della collaborazione e miglioramento della motivazione lavorativa rappresentano quote rilevanti del valore complessivo. Questo dato suggerisce che il volontariato di competenza produce effetti interni all'organizzazione promotrice molto rilevanti, trasformando l'esperienza di volontariato in una leva di sviluppo del capitale umano e relazionale, oltre che in uno strumento di supporto sociale esterno.

Allo stesso tempo, gli outcome relativi a CasAmica e ai beneficiari finali confermano che il progetto ha prodotto valore materiale anche sul versante dell'ente partner e degli ospiti. Il rafforzamento delle competenze interne e il miglioramento della qualità del servizio di accoglienza indicano che il contributo aziendale ha avuto una funzione di capacity building, mentre gli outcome riferiti a ospiti e caregiver segnalano la capacità dell'intervento di incidere su dimensioni particolarmente rilevanti, quali la comprensione dei percorsi di cura e il sollievo emotivo in situazioni di fragilità.

Un aspetto interpretativo importante riguarda la relativa minore incidenza monetaria degli outcome organizzativi di CasAmica rispetto a quelli riferiti ai volontari aziendali o ai beneficiari finali. Questo non implica una scarsa rilevanza di tali esiti, ma riflette la specifica natura del progetto, centrato prevalentemente sulla cura, sul supporto relazionale e sul trasferimento di competenze operative, più che su interventi di consulenza organizzativa strutturata o di redesign dei processi interni. In altri termini, la distribuzione del valore osservata è coerente con la configurazione concreta del progetto e con la scelta metodologica di monetizzare in modo prudente gli outcome organizzativi di più lungo periodo.

La robustezza del risultato è stata verificata attraverso l'analisi di sensitività. Nello scenario conservativo, costruito aumentando del 10% le misure di addizionalità, lo SROI si attesta a 1,90; nello scenario inclusivo, costruito riducendo del 10% tali misure, esso sale a 2,32. Il fatto che l'indice resti stabilmente superiore a 1 in entrambi gli scenari rafforza la credibilità della conclusione principale: anche sottoposto a ipotesi più restrittive, il progetto continua a generare un valore sociale superiore all'investimento sostenuto.

### **Conclusioni**

Il progetto Roche-CasAmica rappresenta un caso empirico particolarmente significativo per comprendere il potenziale del volontariato di competenza come leva di trasformazione organizzativa e di generazione di valore sociale condiviso. L'analisi SROI mostra che l'intervento ha prodotto un ritorno sociale netto positivo e robusto, distribuendo benefici su una pluralità di stakeholder e attivando cambiamenti che si manifestano su piani individuali, organizzativi e relazionali.

Un primo elemento conclusivo riguarda la natura del valore prodotto. Il progetto non ha generato soltanto benefici esterni per i destinatari finali, ma ha inciso in modo significativo anche sui volontari Roche, rafforzandone competenze, empowerment, motivazione e qualità delle relazioni professionali. Questo aspetto è particolarmente rilevante, poiché conferma che il volontariato di competenza può essere interpretato non come costo accessorio o attività periferica, ma come investimento capace di produrre apprendimenti e trasformazioni rilevanti anche per l'organizzazione promotrice.

Un secondo elemento riguarda il ruolo della partnership. La collaborazione tra Roche e CasAmica emerge come fattore decisivo della generazione del valore. La qualità del rapporto tra impresa e ente del Terzo Settore, la capacità di co-progettazione, l'allineamento tra bisogni dell'associazione e competenze disponibili nell'azienda e la strutturazione delle attività attorno a obiettivi chiari hanno rappresentato condizioni abilitanti essenziali per la riuscita dell'intervento. In questo senso, il caso conferma che il valore sociale del volontariato di competenza dipende non solo dall'impegno individuale dei partecipanti, ma dalla qualità architettonica del modello di partnership in cui tale impegno è inserito.

Un terzo elemento concerne la valutazione come processo di apprendimento. Il lavoro svolto non restituisce soltanto un indicatore numerico, ma contribuisce a formalizzare una struttura causale dell'intervento, a chiarire le assunzioni sottostanti e a mettere in evidenza i nodi più generativi del modello. In questa prospettiva, la valutazione d'impatto sociale si conferma non solo come strumento di accountability, ma come dispositivo di conoscenza utile a orientare il miglioramento delle pratiche, il consolidamento delle partnership e l'eventuale replicazione del modello in contesti analoghi.

Naturalmente, la ricerca presenta anche limiti. La natura ex post dell'analisi, il ricorso prevalente a fonti secondarie, l'assenza di strumenti di rilevazione primaria progettati ex ante e l'utilizzo di proxy finanziarie implicano un inevitabile margine di incertezza. Tuttavia, proprio per questa

ragione, l'intero impianto è stato costruito secondo una logica esplicitamente prudente, con livelli di deadweight e attribution spesso collocati su soglie medio-alte e con l'esclusione dal calcolo monetario di outcome non sufficientemente osservabili o attribuibili. Il risultato finale va quindi interpretato come una soglia minima attendibile del valore generato, più che come una misura esaustiva dell'intero potenziale trasformativo del progetto.

In conclusione, il progetto Roche-CasAmica conferma che il volontariato di competenza, quando progettato e valutato in modo rigoroso, può costituire una pratica ad alto potenziale trasformativo. Esso rafforza il capitale umano, genera benefici tangibili per i destinatari finali, sostiene le organizzazioni del Terzo Settore e contribuisce alla diffusione di modelli di collaborazione più maturi tra impresa e contesto sociale. In questa prospettiva, l'analisi SROI non si limita a certificare un risultato positivo, ma offre una base solida per riconoscere il volontariato di competenza come componente strategica delle politiche di sostenibilità e come dispositivo credibile di creazione di valore sociale nel medio-lungo periodo.

## PRINCIPALI RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI (una selezione)

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 263–295). Greenwich, CT: JAI Press.

Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.06.002>

Biermann, K. Y., Breitsohl, H., & Meijs, L. C. P. M. (2024). Occupation-related volunteering: A qualitative systematic literature review, conceptualization, and directions for future research. *SAGE Open*, 14(2), 1–24. <https://doi.org/10.1177/21582440241255834>

Caltabiano, M., & Vinciguerra, S. (2022). Volontariato aziendale e performance organizzativa. *Studi Organizzativi*, 24(2), 45–68.

Carbone, M. (2023). *Volontariato di competenza e partnership impresa–Terzo Settore: evidenze qualitative dal caso Roche–CasAmica*. Report di ricerca non pubblicato.

Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516–1530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>

Ellis Paine, A., Hill, M., Rochester, C., & Fenton, N. (2010). Active learning through volunteering: A case study of employer-supported volunteering. *Voluntary Sector Review*, 1(2), 233–245. <https://doi.org/10.1332/204080510X538365>

Forum Terzo Settore. (2021). *Il valore economico e sociale del lavoro nel Terzo Settore*. Roma: Forum Terzo Settore.

Gray, D., & Stevenson, C. (2019). How can “we” help? Exploring the role of shared social identity in the experiences and benefits of volunteering. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 30(3), 341–353. <https://doi.org/10.1002/casp.2441>

HACT – Housing Associations’ Charitable Trust. (2018). *Social Value Bank*. London: HACT.

Haski-Leventhal, D. (2015). Employee volunteering: How employees establish their identity through volunteering. *Human Relations*, 68(5), 769–798. <https://doi.org/10.1177/0018726714532312>

Haski-Leventhal, D., Keenan, M., Zilber, S., & Meijs, L. (2019). Employee volunteering and engagement. *Human Resource Management*, 58(2), 1–15.

Haski-Leventhal, D., Meijs, L., & Hustinx, L. (2010). The third-party model of employee volunteering. *Journal of Social Policy*, 39(1), 1–17. <https://doi.org/10.1017/S0047279409990355>

ISTAT. (2022). *Struttura delle retribuzioni e del costo del lavoro*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica.

ISTAT. (2023). *Il mercato del lavoro in Italia*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica.

Kals, E., Schütt, S., & Strubel, I. T. (2025). Volunteering in organizations: A new task for human resource development? *Research for People in Organizations*, 1, e16191.

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

OECD. (2021). *Measuring the social impact of social economy enterprises*. Paris: OECD Publishing.

Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Rodell, J. B. (2013). Finding meaning through volunteering. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0611>

Rodell, J. B., Booth, J. E., Lynch, J. W., & Zipay, K. P. (2017). Corporate volunteering climate. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1662–1681. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0846>

Rodell, J. B., Breitsohl, H., Schröder, M., & Keating, D. J. (2016). Employee volunteering: A review and framework. *Journal of Management*, 42(1), 55–84. <https://doi.org/10.1177/0149206315614374>

Roche Italia. (2023). *Studio di caso Roche–CasAmica. Programma di volontariato di competenza “Roche torna a farsi in quattro”*. Documento interno.

Roche Italia. (2023). *Candidatura Premio Volontari@Work*. Documento interno.

Social Value UK. (2015). *The guide to social value*. London: Social Value UK.

SROI Network. (2012). *A guide to Social Return on Investment*. London: The SROI Network.

Thoits, P. A., & Hewitt, L. N. (2001). Volunteer work and well-being. *Journal of Health and Social Behavior*, 42(2), 115–131.

World Health Organization. (2019). *WHO guidelines on the health and well-being of caregivers*. Geneva: WHO.

WHO – World Health Organization. (2019). *WHO guidelines on the health and well-being of caregivers*. Geneva: WHO.

**ALLEGATI**

Allegato n. 1 - Overview delle Catene di Valore dell'Impatto (.xlsx)

Allegato n. 2 – Dettaglio identificazione outcome (.xlsx)

Allegato n. 3 – Final Social Value Map SROI (.xlsx)