

2 Il Social Return On Investment

Sommario 2.1 Applicare lo SROI. – 2.1.1 Fase 1: stabilire il campo d'analisi e identificare i principali stakeholder. – 2.1.2 Fase 2: mappare gli outcome. – 2.1.3 Fase 3: dimostrare gli outcome e attribuire loro valore. – 2.1.4 Fase 4: definire l'impatto. – 2.1.5 Fase 5: calcolare lo SROI. – 2.1.6 Fase 6: restituire, utilizzare, integrare. – 2.2 Punti di forza e limiti dello SROI.

Poiché il cuore dell'impianto analitico che lo SROI Explore propone è lo SROI, diviene di fondamentale importanza fare chiarezza sulla sua origine e funzionamento.

Lo SROI - acronimo di Social Return On Investment - è una metodologia che misura il valore extra-finanziario di un intervento al netto delle risorse investite e di ciò che sarebbe avvenuto anche in assenza dell'intervento. Lo SROI è basato sulla più tradizionale analisi costi-benefici e quantifica il valore sociale attraverso indicatori associati ai risultati raggiunti.

L'applicazione dello SROI può essere inquadrata anche come un processo di comprensione, misurazione, gestione e comunicazione dei valori sociali, ambientali ed economici generati da un'organizzazione o da un progetto e il suo scopo è quello di esaminare, qualitativamente e quantitativamente, il processo di generazione del valore sociale dell'intervento o dell'organizzazione.

Lo SROI determina il rapporto tra il totale dei benefici e gli input necessari per ottenerli. Pertanto, un valore 3 dello SROI stabilisce che ogni euro di investimento (input) produce tre euro di risultati. Per determinare il valore del numeratore è necessario monetizzare i risultati sociali, compresi i beni immateriali come il tempo dedicato ad attività di volontariato, ad esempio. Per raggiungere un tale risultato le proxy finanziarie sono utilizzate per comprendere, approssimandolo attraverso valori equivalenti, il valore finanziario dell'impatto sulla vita delle persone per un periodo prolungato.

La base di calcolo dello SROI fornisce una catena logica, una teoria del cambiamento, che è la trasformazione dell'*input-to-output* in

outcome-to-impact per i principali stakeholder. Questa trasformazione è formulata per ogni stakeholder e mostrata sulla cosiddetta mappa dell'impatto. Poiché il coinvolgimento degli stakeholder è alla base dell'intero processo di formulazione dello SROI, si può sostenere che esso aiuta a rafforzare le relazioni con gli stakeholder e migliorare la comunicazione (Nicholls 2009).

I sette principi su cui si basa lo SROI sono: il coinvolgimento degli stakeholder, la comprensione del cambiamento, la capacità di considerare le cose che contano veramente, l'inclusione solo di ciò che è materiale, il non sovrastimare, la trasparenza e la verifica dei risultati (Arvidson et al. 2013).

Esistono due forme di SROI: un'analisi previsionale, che proietta il valore sociale che si creerà se le attività soddisfano i risultati previsti, e un'analisi consuntiva, che viene condotta retrospettivamente.

2.1 Applicare lo SROI

La prima sperimentazione dello SROI risale a più di 20 anni fa, quando tra il 1996 e il 2001, negli Stati Uniti, la Roberts Enterprise Development Fund, agenzia no-profit che opera nella San Francisco Bay Area, tenta di identificare e monetizzare il valore creato dai loro programmi di servizi per l'impiego destinati a disoccupati con svantaggi economici e sociali. L'obiettivo era quello di sviluppare una tecnica per il calcolo finanziario di particolari tipologie di benefici che spesso non emergevano o non venivano dichiarati nei report di valutazione e costruire invece un'analisi costi-benefici dal carattere olistico e con tratti di maggior realismo.

La metodologia è stata poi sperimentata e migliorata progressivamente da gruppi di ricercatori internazionali e multidisciplinari, soprattutto in Europa dalla New Economics Foundation (NEF, think tank indipendente britannico) dal governo scozzese, e dallo SROI network, denominato più recentemente Social Value, una B-corp britannica. Secondo Krlev et al. (2013), l'uso dello SROI è cresciuto esponenzialmente negli ultimi anni. In Italia è soprattutto Human Foundation, un ente privato di ricerca che contribuisce alle prime valutazioni di impatto sociale secondo questa metodologia e che è impegnato nella diffusione del metodo; nel 2012 Human Foundation cura la traduzione della Guida SROI 2009 pubblicata dal Cabinet Office del 2009 e continua con costanza a diffondere la cultura della valutazione d'impatto attraverso corsi di formazione specialistici con personale esperto rivolti a stranieri e italiani.

Nella presente pubblicazione, la breve descrizione che segue del metodo SROI si fonda proprio sulla Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento (2012).

Lo SROI è definito «un approccio per la misurazione e rendicontazione di questo più ampio concetto di valore; ha l'obiettivo di ridurre la disuguaglianza e la degradazione ambientale, di migliorare il benessere, integrando nell'analisi i costi ed i benefici sociali, economici ed ambientali» (10). Viene descritto come un metodo in grado di aiutare le persone a rispondere a una domanda elementare come 'Quanto valore stiamo creando?'; lo SROI combina elementi dell'analisi costi-benefici con il coinvolgimento attivo degli stakeholder, l'utilizzo di proxy finanziarie e può essere utilizzato per l'operato di un'intera organizzazione, un progetto o una sua particolare attività, sia in ambito profit, sia no-profit o settore pubblico.

Può essere applicato privilegiando due punti di vista:

- lo SROI può essere retrospettivo, ovvero volto alla valutazione di risultati già realizzati (risultati e impatti) di un progetto o di una attività;
- oppure lo SROI può essere previsionale, volto invece a prevedere il valore sociale creato a fronte delle attività previste; questa particolare prospettiva è più utile per attività di pianificazione, sviluppo della strategia, o selezione di progetti.

Sul piano metodologico la proposta di Social Value prevede di attenersi nel modo più rigoroso possibile ad alcuni principi progettati per garantire che l'azione valutativa sia solida, trasparente e capace di coinvolgere le parti interessate. Questi 7 principi sono formulabili sotto forma di altrettante azioni-chiave in grado di orientare l'approccio valutativo:

1. coinvolgere gli stakeholder;
2. comprendere il cambiamento;
3. valutare ciò che conta;
4. includere solo ciò che è materiale;
5. non sovrastimare;
6. essere trasparenti;
7. verificare il risultato.

Questi principi sono alla base di un approccio in sei fasi.

2.1.1 Fase 1: stabilire il campo d'analisi e identificare i principali stakeholder

La prima fase di un'analisi SROI incamera le tipiche domande di pianificazione di una attività di ricerca. Gli aspetti da considerare riguardano in primis lo scopo dell'analisi, il pubblico al quale è rivolta, il background da cui parte l'organizzazione oggetto di analisi nei suoi fini, gli obiettivi, le risorse disponibili (sia in termini di personale interno da dedicare, sia finanziari), la scelta dello staff esperto con le appropriate competenze per realizzare il lavoro, l'ampiezza delle attività su cui si concentra l'analisi, il periodo di tempo e, infine, se lo SROI sarà di tipo valutativo o previsionale.

Sempre all'interno della fase 1 è prevista l'attività di identificazione e coinvolgimento degli stakeholder. La guida definisce gli stakeholder come persone o organizzazioni che vivono il cambiamento o che influenzano l'attività sia positivamente, in riferimento alla creazione di valore, sia negativamente, ovvero come valore distrutto. Per l'identificazione degli stakeholders la guida suggerisce di stilare un primo elenco di possibili stakeholder e dei relativi cambiamenti materiali che li riguardano secondo un criterio di rilevanza.

Per criterio di rilevanza si intende la misura in cui gli obiettivi di una attività sono coerenti con le premesse del progetto e le esigenze degli stakeholder interni ed esterni (Social Value Italia, *Glossario*, 9). È auspicabile, fin da subito, sottoporre l'elenco e i cambiamenti materiali agli stessi stakeholder e verificare con loro che non siano rimasti fuori dall'indagine altri stakeholder importanti; infine riesaminare tutti i cambiamenti in modo coerente rispetto al principio di materialità. Un aspetto (sociale, economico e ambientale) è considerato materiale se è in grado di influire in modo rilevante e significativo sulla capacità di un'organizzazione di creare valore (nel breve, medio e lungo periodo) e influisce potenzialmente sulle decisioni dei lettori e degli stakeholder (Social Value Italia, *Glossario*, 9).

Gli stakeholder rappresentano spesso categorie complesse che al proprio interno presentano delle differenze; un'ultima raccomandazione di metodo è quella di dividere gli stakeholder in sottogruppi i cui outcome possono variare in base alle esperienze passate, al reddito, all'età e altri fattori.

È auspicabile, in ogni caso, mantenere una certa flessibilità a seconda delle informazioni che potrebbero emergere nel corso del processo e modificare i confini della ricerca e l'inserimento di ulteriori stakeholder.

2.1.2 Fase 2: mappare gli outcome

La seconda fase prevede una serie di attività funzionali a una prima sistematizzazione e compilazione della mappa dell'impatto. La mappa è un file excel composto da una serie di colonne divise per stakeholder, con le informazioni principali del progetto. Con riferimento alla fase 2, la mappa dell'impatto prevede la compilazione dei campi riguardanti la quantificazione e la descrizione degli input, degli output e degli outcome di progetto o dell'organizzazione.

Gli input sono gli elementi (denaro, tempo o altre risorse) forniti da alcuni stakeholder per consentire la realizzazione delle attività. Generalmente si tratta di input monetari, o di input non monetizzati come il tempo dedicato da volontari all'attività, oppure servizi *in-kind*; nel caso di input non monetizzati si attribuisce loro un valore (ad esempio, assegnando un valore equivalente a uno stipendio medio orario per il tipo di lavoro o rifacendosi a delle specifiche tabelle di conversione del lavoro volontario) in modo che possa essere sommato agli altri input.

Gli output vengono invece inseriti all'interno della mappa di impatto con una descrizione e una sintesi quantitativa delle attività. Si tratta dei risultati, prodotti (inclusi i servizi) diretti, tangibili e misurabili delle attività realizzate dall'organizzazione o da un progetto.

È importante considerare con attenzione la differenza tra output e outcome; la guida propone diverse esemplificazioni: nell'attività di formazione professionale, ad esempio, l'output è rappresentato dai partecipanti che terminano il corso, mentre l'outcome rappresenta un nuovo e reale impiego lavorativo trovato dai partecipanti.

L'outcome è l'elemento fondamentale su cui si basa lo strumento di misurazione SROI e attraverso il quale è possibile valutare se un certo cambiamento sta realmente avvenendo o è avvenuto per gli stakeholder.

L'identificazione degli outcome deve avvenire necessariamente con la partecipazione attiva degli stakeholder, riorganizzati se si individuano degli outcome intermedi, secondo una "catena degli eventi", spesso definita anche teoria del cambiamento per ciascun stakeholder. È importante assegnare correttamente un singolo outcome o una catena di eventi a una singola categoria di stakeholder per evitare il doppio conteggio (assegnare uno stesso outcome a due stakeholder).

2.1.3 Fase 3: dimostrare gli outcome e attribuire loro valore

Una volta identificati i risultati, il primo passaggio è quello di sviluppare indicatori dell'outcome. Gli indicatori sono una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, coincidente con una variabile o composta da più variabili, in grado di riassumere l'andamen-

to del fenomeno cui è riferito. In questo caso si tratta dell'indicazione sul raggiungimento di un outcome.

È auspicabile un giusto bilanciamento degli indicatori che potrebbero essere di tipo soggettivo (auto-costruito) così come suggeriti dagli stessi stakeholder e oggettivi ovvero fenomeni che si verificano nel corso del progetto.

Dopo lo sviluppo degli indicatori, seguono le operazioni di raccolta dei dati dell'outcome. Essi variano a seconda che i ricercatori e l'organizzazione stiano svolgendo un'analisi SROI previsionale o una di tipo valutativa. Nel primo caso, l'identificazione delle fonti di informazione e della relativa raccolta dei dati darà, implicitamente, una informazione importante alla stessa organizzazione circa le modalità e le routine attraverso le quali l'organizzazione raccoglierà i dati; se, al contrario, si sta procedendo con una analisi valutativa, è necessario utilizzare solo i dati raccolti in passato dall'organizzazione o disponibili da altre fonti.

La raccolta dati può avvenire, secondo la guida di Human Foundation, utilizzando una varietà di strumenti di ricerca: interviste, materiali d'archivio, focus group, workshop e seminari, questionari (face to face, telefonici, postali, informatici).

Un terzo passaggio all'interno della fase 3, è quello di stabilire la durata dell'outcome; l'effetto di alcuni outcome può durare più a lungo di altri continuando a generare valore anche oltre la fine dell'intervento. Per stimare la durata dell'outcome, due sono le possibili opzioni di ricerca: si chiede direttamente ai beneficiari, oppure ci si avvale di studi già realizzati su un gruppo simile per prevedere il beneficio utilizzando dati il più vicino possibile alle tipologie di beneficiari e al caso in questione.

Infine, la metodologia SROI prevede l'avvio di un processo di attribuzione del valore, conosciuto anche come monetizzazione, ovvero l'assegnazione di un valore monetario a elementi che non hanno un valore di mercato. Lo SROI utilizza proxy finanziarie per stimare il valore sociale di beni non commercializzati. Alcune proxy sono di più facile individuazione in quanto, ad esempio, corrispondono a un incremento di reddito o risparmio generato, altre invece richiedono l'utilizzo di alcune tecniche:

- *Contingent valuation*: consiste nel chiedere direttamente agli stakeholder di assegnare un valore monetario ai benefici percepiti;
- *Revealed preference*: in cui il valore finanziario deriva da analoghi beni o servizi che hanno un prezzo di mercato definito come ad esempio il tempo libero o la salute.
- *Travel cost method*: verifica quanto l'utente medio sarebbe disponibile a spostarsi per avere accesso/acquisire un determinato bene o servizio;

- *Average household spending*: valuta la propensione di spesa delle famiglie in attività diverse da quelle necessarie per soddisfare i bisogni primari (tempo libero, cura del proprio benessere, hobby e sport).

2.1.4 Fase 4: definire l'impatto

La quarta fase è funzionale a definire i confini all'interno dei quali è possibile delimitare la relazione causale con gli input. L'outcome, infatti, non sempre è un risultato delle attività a seguito di input; spesso è invece il risultato di altri fattori, soprattutto del contesto, del campo organizzativo e delle sue specificità che rendono l'output, meglio l'insieme di output, non direttamente prevedibili.

Le operazioni di ricerca e di calcolo di alcune stime che vengono di seguito proposte sono funzionali a evitare che l'impatto venga sovrastimato. La compilazione della mappa del valore procede pertanto con l'analisi e la quantificazione di 4 elementi per ciascun beneficio/cambiamento individuato: *deadweight*, spiazzamento, attribuzione, *drop-off*.

Il *deadweight* è una percentuale applicata a un proxy che rappresenta l'esito del risultato che si sarebbe ottenuto anche se l'attività non avesse avuto luogo. Questa percentuale è sempre una stima in quanto è improbabile trovare set di dati comparabili che corrispondano esattamente all'esperienza delle parti interessate o all'ambito del progetto. Il modo più semplice per descrivere il *deadweight* è riconoscere i cambiamenti che sarebbero avvenuti in assenza dell'intervento oggetto di analisi. Il *deadweight* viene valutato facendo riferimento a gruppi di comparazione o benchmark; all'aumentare del valore del *deadweight* diminuisce il contributo dell'impatto. Ad esempio, esprime la probabilità che un gruppo di partecipanti a un corso di formazione per il lavoro trovi un impiego anche senza partecipare al corso.

Lo *spiazzamento* è una valutazione di quanto un outcome spiazzati gli altri outcome, o abbia rimpiazzato altri outcome. È un effetto di sostituzione che si verifica quando i benefici determinati da un intervento portano degli effetti negativi su altri non previsti dall'attività. In altre parole, rappresenta anche i possibili esiti non intenzionali.

L'*attribuzione* è una percentuale applicata alla proxy in base a quanto altre organizzazioni o altri progetti hanno contribuito al raggiungimento di un risultato. Vista da un'altra prospettiva, rappresenta quanta parte dell'outcome è attribuibile alla organizzazione/progetto preso in analisi. Si tratta di un tentativo di valutare con più precisione l'impatto che dipende direttamente dal progetto e di riconoscere i contributi di altri attori e progetti, servizi presenti in quel contesto.

Il *drop-off* misura il deterioramento del risultato e indica la perdita di intensità dell'outcome con il trascorrere del tempo. Si calcola solo per gli outcome con una durata superiore a un anno.

Una volta stabiliti i valori per ciascuno dei 4 elementi, il passaggio di chiusura della fase 4 è quello di calcolare l'impatto per ciascuno degli outcome individuati. Tale impatto viene calcolato moltiplicando la proxy finanziaria per la quantità dell'outcome e deducendo le rispettive percentuali del *deadweight* e dell'attribuzione. Infine, tutti i risultati di ciascun outcome vengono sommati per definire l'outcome totale.

2.1.5 Fase 5: calcolare lo SROI

Nella fase 5 viene calcolato lo SROI attraverso lo svolgimento di 4 passaggi.

Il primo passaggio della fase 5 è quella di proiettare nel futuro gli outcome secondo i relativi *drop-off*. Concretamente, dopo aver fissato nella fase 4 il valore dell'impatto e il periodo di tempo in cui si esaurirà, si sottraggono per ciascun periodo successivo al primo anno i *drop-off* individuati.

Esempio. Se un outcome ha un impatto che si esaurisce in 4 anni, il calcolo del valore degli outcome negli anni successivi al primo è calcolato nel seguente modo:

Impatto nel primo anno: 1.539,00 €

Impatto nel secondo anno: Impatto nell'anno 1 meno il *drop-off*;
1.539,00 € meno 10%; $1.539,00 € \times 0,9 = 1.385,10 €$

Impatto nel terzo anno: Impatto dell'anno 2 meno *drop-off*;
1.385,10 € meno 10%; $1.385,10 € \times 0,9 = 1.246,59 €$

Impatto nel quarto anno: Impatto dell'anno 3 meno il *drop-off*;
1.246,59 € meno 10%; $1.246,59 € \times 0,9 = 1.121,93 €$

Un secondo passaggio è il calcolo del valore attuale netto che deriva dalla differenza data dal totale del valore attuale dei benefici meno il totale del valore degli investimenti.

I due valori vengono resi comparabili da un processo che viene definito di attualizzazione dei valori che si manifestano oltre l'anno dalla realizzazione dell'intervento a un tasso di sconto del capitale, basato sui tassi d'interesse vigenti o previsti. Attualmente, viene solitamente usato un tasso standard attorno al 3,5% così come raccomandato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze del Regno Unito.

Il terzo passaggio prevede di calcolare lo SROI che è il risultato di un rapporto tra il valore scontato dei benefici e il totale degli investimenti

$$\text{SROI} = \text{Valore attuale} / \text{Valore degli input}$$

Infine, l'utilizzo di un foglio di calcolo offre la possibilità di operare una analisi di sensitività e valutare, pertanto, il peso e l'importanza che ciascun elemento registrato o previsto hanno rispetto al quadro complessivo. Secondo il glossario di Social Value Italia l'analisi di sensitività consente di valutare in quale misura mutano gli effetti e la stessa valutazione finale al variare delle ipotesi alla base del modello di valutazione. Nella metodologia SROI, ad esempio, si suggerisce di riadattare tutte le stime in modo tale che il ritorno sociale e il capitale investito abbiano un rapporto 1 €: 1 €. A parità di condizioni, tale calcolo mostra la sensitività dell'analisi rispetto alle variazioni delle stime.

2.1.6 Fase 6: restituire, utilizzare, integrare

Uno degli scopi di un'analisi SROI è quello di sviluppare accountability nei confronti degli stakeholder. Per tale ragione, il calcolo del valore generato deve necessariamente essere seguito da una mirata attività di comunicazione.

Il report di restituzione dovrà essere calibrato nel linguaggio e nel formato in base al tipo di pubblico scelto durante la fase di definizione del campo di indagine e contenere, per ragioni di trasparenza, tutte le decisioni e le ipotesi di lavoro prese durante il processo di ricerca.

Secondo la guida, e in riferimento alle pubblicazioni consultate, i report di un'analisi SROI non si focalizzano solo sul rapporto numerico finale, ma ricostruiscono un quadro organico e strutturato contenente una serie di informazioni di processo e di performance.

Un report finale SROI completo generalmente contiene:

- una presentazione dell'organizzazione o del progetto, del campo di indagine, tutte le informazioni necessarie per descrivere gli stakeholder coinvolti, i metodi di indagine e di raccolta dati;
- la mappa dell'impatto, le ricerche e le diverse posizioni dei partecipanti significativi che hanno orientato la scelta o l'esclusione degli indicatori e delle proxy corrispondenti;
- una presentazione trasparente dei calcoli, delle stime e delle ipotesi;
- una descrizione del processo di coinvolgimento degli stakeholder e una nota sintetica più funzionale a raggiungere un pubblico più vasto.

2.2 Punti di forza e limiti dello SROI

Secondo King (2014) una delle principali ragioni a supporto dell'impiego della metodologia SROI è che essa contribuisce a rafforzare il senso di responsabilità e fornisce prove credibili ai finanziatori facendo emergere i buoni risultati e generando interesse e sostegno politico e mediatico. Negli ultimi anni, infatti, le organizzazioni pubbliche così come quelle del Terzo Settore si sono trovate ad affrontare una domanda sempre maggiore di informazioni sull'impatto sociale e ambientale che generano. I vari gruppi interessati dall'attività di queste organizzazioni, compresi gli elettori, gli investitori, i consumatori, i finanziatori, i dipendenti e la pubblica amministrazione stessa, sono consapevoli che per valutare l'entità del loro operato hanno bisogno di informazioni che forniscano un quadro complessivo dell'attività che non si limiti agli indicatori finanziari (Solórzano-García, Navío-Marco, Ruiz-Gómez 2019). Una fondamentale ragione del successo dello SROI è quindi che dovrebbe aiutare il settore pubblico e quello filantropico a distribuire in modo efficace ed efficiente le proprie risorse, dal momento che uno degli obiettivi principali della metodologia è proprio di identificare l'impatto degli investimenti e quindi favorire l'assegnazione delle limitate risorse disponibili all'iniziativa migliore (Purwohedi, Gurd 2019). Una seconda ragione, che ha forti implicazioni dal punto di vista della rendicontazione sociale, è che la brutalità numeraria dello SROI diventa un elemento di forza in termini di efficacia della comunicazione. Da questo punto di vista lo SROI assomiglia a una sorta di numero magico capace di sintetizzare molte dimensioni valutative di un'iniziativa: la qualità, l'efficacia, la buona gestione, l'impatto, il rapporto costi-benefici, ecc. Questa capacità di sintesi diventa risorsa chiave di una comunicazione efficace, sia sul piano politico sia su quello commerciale. Non stupisce quindi che politici, fundraiser e addetti al marketing siano alcune delle figure che subiscono maggiormente il fascino dello strumento. Una terza ragione che spiega il crescente interesse verso lo SROI da parte delle pubbliche amministrazioni e di alcuni settori del no-profit è l'influenza culturale del *new public management* e della relativa attenzione all'acquisizione, misurazione, monitoraggio e valutazione sistematica, regolare e completa degli aspetti cruciali della performance organizzativa attraverso standard, indicatori di performance e sistemi di misurazione e controllo (Diefenbach 2009). I sistemi di controllo e monitoraggio nelle organizzazioni del settore pubblico sono sempre esistiti, tuttavia il NPM ha aperto la strada all'introduzione di tutta una serie di sistemi e processi aggiuntivi di audit, controllo e valutazione; le persone vivono e lavorano in un regime di valutazione costante delle prestazioni (Kärreman, Alvesson 2004).

Per queste ragioni lo SROI appare molto più equo e giusto rispetto al non prevedere alcuna misurazione delle prestazioni. Tuttavia, al-

cuni autori hanno contestato l'intera idea della valutazione. In primo luogo, ci sono i problemi metodologici. Anche con i sistemi di misurazione delle prestazioni più elaborati, solo alcuni beni immateriali, capacità fondamentali o driver di valore possono essere quantificati e misurati con indicatori 'duri' e, nonostante l'evoluzione di tali sistemi, essi si basano comunque su indicatori estremamente ortodossi come l'efficienza, la produttività, i costi e le prestazioni tecniche (Kirkpatrick, Ackroyd, Walker 2005). Altri autori mettono in discussione l'utilità e la rilevanza dello SROI proprio per la sua prerogativa di dare un valore monetario a qualcosa di intangibile, come il senso di comunità e pertanto il processo di monetizzazione è visto come soggettivo e giudicante (Gibbon, Dey 2011). Altri autori sottolineano invece quanto sia difficoltoso misurare i risultati (Lowe 2013). Ci sono poi alcuni autori, tra i quali King (2014), che sottolineano che la realizzazione dello SROI ha costi significativi, che non è sempre semplice coinvolgere tutti gli stakeholder di progetto nel processo di valutazione, la selezione dei criteri di misurazione è estremamente soggettiva e, infine, è molto complesso definire lo spiazzamento, i tassi di sconto e l'orizzonte temporale dello SROI.

Un ulteriore elemento di critica allo SROI dalla prospettiva dell'analisi delle politiche è che presenta un carattere 'freddo', tende cioè a concentrarsi molto su ciò che è misurabile e sui sistemi di calcolo da impiegare per ottenere il risultato finale e trascura invece alcuni elementi di contesto e di processo. Quando però si studiano processi innovativi in assenza di una solida teoria di riferimento la prospettiva all'attore si presenta come un approccio efficace per comprendere le interazioni tra attori, istituzioni e sistemi di regolazione (Busacca, Paladini 2019). A tal fine, sistemi più caldi come la teoria del cambiamento e la valutazione partecipata appaiono maggiormente capaci di includere nella valutazione anche ciò che non emerge in modo del tutto chiaro, come ad esempio gli effetti inattesi di una iniziativa.

