



Collaborazione Regione Umbria – Università degli Studi di Roma  
“Tor Vergata” (spin-off di ricerca Open Impact)

Relazione finale attività anno I

## Sommario

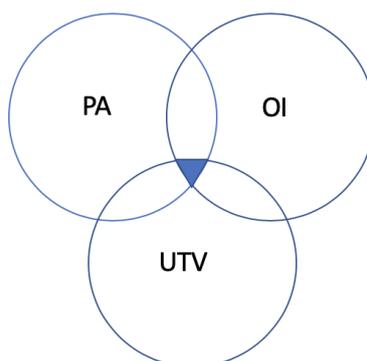
Collaborazione Regione Umbria – Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” (spin-off di ricerca Open Impact)	1
Relazione finale attività anno I	1
Inquadramento dell’iniziativa	4
Azione trasversale n.3: impatto sociale	5
Framework teorico	7
La metodologia	9
IS <sup>2</sup> Early Stage	9
IS <sup>2</sup> Advanced	13
Il processo di lavoro	16
I risultati	18
Il piano di analisi dei dati	18
L’universo di riferimento: principali evidenze del Terzo Settore in Umbria	18
La readiness delle imprese sociali in Umbria - IS <sup>2</sup> Early Stage	22
Descrizione del campione e definizione delle Variabili di Controllo (VdC)	22
Analisi del livello di evaluability (SER)	25
Analisi delle dimensioni del SER	26
Analisi della Percezione di Sostenibilità Economica (PSE)	27
Analisi delle dimensioni del PSE	28
Analisi incrociata SER-PSE: i 4 quadranti, IS <sup>2</sup> Early Stage	29
IS <sup>2</sup> Early Stage: le principali implicazioni	32
L’impatto delle imprese sociali in Umbria - IS <sup>2</sup> Advanced	34
Analisi descrittiva del campione	34
Descrizione delle ponderazioni per l’intero campione come unità	36
Le 6 dimensioni dell’Advanced	37
Analisi delle dimensioni attraverso gli indici	37

Analisi integrata delle dimensioni	56
Analisi dell'indicatore IS <sup>2</sup> Advanced	59
Confronto del posizionamento delle organizzazioni tra Early Stage ed Advanced	64
IS <sup>2</sup> Advanced: le principali implicazioni	67
Un anno di attività - Considerazioni finali	69
Allegati	73
Evidenze statistiche dall'analisi di IS <sup>2</sup> Early Stage	73
Principali misure statistiche degli indicatori	73
I 4 quadranti - Confronto dei cluster per le principali variabili di controllo	76
Evidenze statistiche dall'analisi di IS <sup>2</sup> Advanced	80

## Inquadramento dell'iniziativa

La sinergia tra Regione Umbria, l'università degli studi di Roma "Tor Vergata" e lo spin-off di Ricerca Open Impact, ha portato all'avvio di un percorso che rientra nel framework interpretativo del Modello della Tripla Elica (Etzkowitz e Leydesdorff, 2000).

Tale approccio ha modellizzato i processi di innovazione e di trasferimento della conoscenza tra i tre attori chiave (PA, Università, Impresa). In condizioni di collaborazione fra le 3 eliche, quindi, si crea nuova capacità di generare innovazione sociale. La tripla elica diviene quindi la piattaforma per la nascita di nuove forme istituzionali e per la costituzione di nuovi format organizzativi per promuovere l'innovazione.



*Figura n.1 - Una configurazione degli attori della tripla elica con gli attori chiave (RU=Regione Umbria; UTV= Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"; OI=Open Impact)*

La proposta si inserisce all'interno del progetto "Scuola di innovazione sociale"<sup>1</sup> del Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica. La scuola è stata creata attraverso le risorse del Programma Operativo Regionale del Fondo di Sviluppo Europeo (FSE) allocate dalla Regione Umbria.

Il progetto si compone di 3 azioni trasversali:

---

<sup>1</sup> con Decreto di Giunta Regionale N. 1151 del 09/10/2017, del documento "Aree tematiche e settori rilevanti", per l'attuazione delle misure POR FSE e POR FESR (asse competitività delle imprese), nell'ambito del programma operativo regionale fse 2014-2020 - asse 2: inclusione sociale a lotta alla povertà - priorità di investimento 9.1: inclusione attiva, anche per promuovere le pari opportunità e la partecipazione attiva e migliorare l'occupabilità RA9.7: rafforzamento dell'economia sociale intervento: innovazione sociale.

- **Service design:** con l'obiettivo di creare un laboratorio di co-design dei servizi di welfare della Regione Umbria;
- **Innovazione giuridica:** con l'obiettivo di attuare l'articolo 55 del codice del terzo settore in tema di co-programmazione e co-progettazione per ripensare le modalità di costruzione e gestione dei piani di zona;
- **Impatto sociale:** che ha l'obiettivo di rendere il processo di misurazione e valutazione dell'impatto sociale un canale di trasmissione di informazioni significative fra Pubblica Amministrazione ed Enti del Terzo Settore (ETS), anche attraverso interventi di formazione degli operatori pubblici e privati. In questo modo si tenderà ad uscire dalla disputa dicotomica fra chi attribuisce "l'onere" della valutazione dell'impatto alle politiche pubbliche e chi attribuisce una dimensione da integrare costantemente nelle politiche pubbliche e chi lo ritiene una peculiarità degli ETS.

#### Azione trasversale n.3: impatto sociale

Il percorso relativo all'impatto sociale ruota intorno all'avviso per "Azioni innovative di welfare territoriale"<sup>2</sup>. L'avviso prevede il raggiungimento di due obiettivi:

**Obiettivo 1:** sostegno all'avvio e al rafforzamento di attività imprenditoriali sociali, che generano effetti socialmente desiderabili (impatto sociale) e producono beni pubblici non forniti dal mercato.

**Obiettivo 2:** promozione di progetti e azioni innovative di welfare territoriale per la rigenerazione dei modelli di servizi.

I due obiettivi sono da intendersi in modo sinergico: da un lato la Regione intende rafforzare la presenza di Enti sul territorio, intravedendo un valore intrinseco nella stessa presenza territoriale di soggetti orientati alla creazione di valore sociale, dall'altra lancia loro la "sfida" dell'apertura collaborativa ingaggiandoli nel ripensamento dei servizi.

Tale impostazione fa emergere 3 aspetti salienti:

---

<sup>2</sup> in attuazione delle misure previste dal POR FSE 2014-2020\_asse 2\_inclusione sociale e lotta alla povertà\_RA9.7 rafforzamento dell'economia sociale e POR FESR 2014-2020\_asse 3 competitività delle Pmi\_RA3.7\_obiettivo specifico diffusione e rafforzamento delle attività economiche a contenuto sociale

- 1) Visione “biologica” del tessuto dell’economia sociale. Tale approccio considera i singoli Enti come organi di un sistema biologico che funziona se la diversità fra le parti che lo compongono viene valorizzata come ricchezza. La visione biologica che valorizza la diversità viene definita anche nelle scienze sociali “biodiversità”.
- 2) Visione circolare del valore generato dagli Enti. Se la concezione lineare e meccanicistica del capitalismo finanziario ha inteso banalizzare le forme di valore a quella parte di esso esprimibile con metriche finanziarie, l’approccio circolare tende ad integrare nella costellazione del valore anche quel valore che non è immediatamente riconducibile in evidenze monetarie. Da qui l’attenzione al valore sociale, che assume la forma dell’impatto nella sua accezione di flusso e di capitale nella sua accezione di stock.
- 3) Visione eco-sistemica dei processi di produzione. L’idea che il processo di produzione si fermi agli output è alla base della separazione fra momenti della produzione e momenti del consumo, quindi fra un dentro produttivo e un fuori strumentale all’acquisto. L’allargamento della produzione oltre l’output implica un continuum produttivo fra impresa e società, una prosecuzione della trasformazione oltre lo scambio “value for money”. La società continua a trasformare l’output e lo rende outcome perchè non è vista come “utilizzatrice” della produzione, ma come parte di essa. Ed è in base a questo principio che gli ETS, in quanto tipologia organizzativa più permeabile del sistema economico per via della sua governance democratica, sono chiamati a co-trasformare le politiche pubbliche.

L’obiettivo di questo report è raccontare il lavoro svolto in maniera coordinata dai tre attori della tripla elica coinvolti. Tale lavoro ha permesso il raggiungimento dell’obiettivo 1 attraverso la valutazione e la verifica sistematica dello stato di salute del tessuto delle imprese sociali e degli ETS, dal punto di vista **economico, occupazionale**, della **governance** e delle possibilità di **sviluppo**. Ne deriva una mappa interattiva e aggiornabile annualmente, che consente non solo di mappare le imprese sociali e gli ETS della Regione Umbria, ma anche di aggiornare i dati del Registro Unico degli ETS. E’ in quest’ottica che il percorso raggiunge l’obiettivo 1 dell’avviso, poichè come rilevato dal percorso di valutazione, è al crescere dello stato di salute del tessuto di imprese sociali ed ETS che cresce la capacità di governance, di innovazione sociale e il livello di coesione territoriale. Tale rilevazione è stata effettuata attraverso il modello di valutazione IS^2 sviluppato di concerto da Open Impact e dal gruppo di ricerca Government and Civil Society (GCS) dell’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”.

## Framework teorico

Prima di presentare i risultati raggiunti dalla sperimentazione e la logica teorica del modello adottato, risulta necessario approfondire il background teorico e culturale che ha ispirato questo tipo di impostazione. Se il dibattito internazionale sulla valutazione di impatto sociale (VIS) è molto sviluppato ed eterogeneo per quanto riguarda l'impatto sociale di progetti (Grieco, et.al. 2015), al contrario un dibattito sul valore sociale che l'organizzazione è in grado di generare, non riferibile ai progetti, risulta essere ad oggi ancora carente.

Un'interessante ricostruzione sul tema della valutazione delle organizzazioni, che esula dalla sommatoria delle VIS dei progetti, è stata portata avanti da Zamagni et al. (2015). Nel modello proposto dagli autori e denominato Social Enterprise Impact Evaluation (SEIE), l'obiettivo non è quello di quantificare *“l'esito dell'agire, cioè il “cosa si fa”* (i progetti) ma quello di valutare *il modello, ovvero il “come lo si fa”* (la *dimensione identitaria* dell'organizzazione). In questa ottica, rappresentano fattori abilitanti (o meno) la capacità di generare impatto sociale verso le persone, la comunità e la collettività, il modo in cui l'organizzazione lavora, il modo in cui definisce la sua presenza nella società e le scelte di costruzione di relazioni interne ed esterne. Ne consegue che il valore sociale risulta essere un combinato disposto delle relazioni territoriali che si instaurano nel luogo in cui l'organizzazione opera e del rapporto con gli stakeholder e con le comunità con le quali entra in contatto (Maiolini et al. 2013).

E' in questa prospettiva che l'impresa sociale assume un ruolo centrale nella creazione di relazioni territoriali e nella costruzione di tessuti produttivi inclusivi verso le comunità (Venturi 2015, Nichols 2015). La definizione di impatto e la sua misurazione diventa quindi più complessa, in quanto da intendersi come contributo marginale dell'impresa sociale al ribilanciamento della società (cfr. H. Mintzberg, “The Plural Sector”).

Il framework teorico appena descritto, e il contesto culturale nel quale operiamo, quello che Giordano e Arvidsson (2014) definirebbero come la via mediterranea all'innovazione sociale, ha contribuito a sviluppare il modello  $IS^2$ , (impatto sociale \* impresa sociale). Un modello che racchiude al suo interno le dimensioni chiave per *“l'abilitazione della capacità”* di impatto sociale delle imprese sociali poiché in grado di restituire un quadro sul loro stato di salute, sulla loro capacità di governance, di innovazione sociale e il loro livello di coesione territoriale.

L'impostazione descritta, tuttavia, sconta una criticità: la possibilità di mettere realmente in pratica una valutazione d'impatto duplice e non dicotomica fra:

- le attività, ovvero ciò che un'organizzazione fa (i suoi progetti, i suoi programmi e, nel caso specifico delle Pubblica Amministrazione, le sue politiche);
- ciò che un'organizzazione è (la sua identità, il suo modo di stare nella società e di essere una parte di essa connessa con il resto del tessuto sociale).

Se da un lato valutare l'impatto sociale delle attività realizzate da un'organizzazione restituisce una possibilità valutativa più definita per via del raggio più circoscritto e "visibile" nello spazio e nel tempo, dall'altra confinare qui la valutazione induce ad una assimilazione fuorviante. Si farebbe, infatti, coincidere l'impatto di un'organizzazione con la somma ragionata delle valutazioni d'impatto delle singole attività. Volendo sintetizzare, l'organizzazione risulterebbe equiparata alla mission che intende raggiungere in funzione delle ASA (Aree Strategiche di Attività) intraprese. Tuttavia la via mediterranea ha messo al centro della teoria aziendale il cosiddetto "delta" organizzativo, ovvero quel tratto distintivo riferibile alla storia, alle relazioni con i luoghi, al codice genetico distintivo dell'intrapresa. Per tale ragione diversi autori ritengono l'azienda un "bene comune" in sé, a prescindere dalle attività che svolge (cfr. Di Carlo et al., 2019).

In base a questa impostazione, dunque, la sfida diviene duplice:

1. individuare modalità di misurazione e valutazione dell'impatto sociale di attività;
2. individuare modalità di misurazione e valutazione dell'impatto sociale di organizzazioni.

Questa prima parte del percorso intrapreso si focalizza sulla sfida 2.

La prima domanda a cui rispondere è: sotto quali condizioni l'impatto sociale delle organizzazioni è valutabile?

La valutabilità, dunque, è un'analisi preliminare e necessaria da compiere per poter passare alla valutazione dell'impatto sociale.

Per questa ragione, come verrà meglio descritto nella sezione successiva del rapporto, il modello proposto è composta da due momenti: uno per analizzare le condizioni di valutabilità e uno per condurre la valutazione d'impatto sociale.

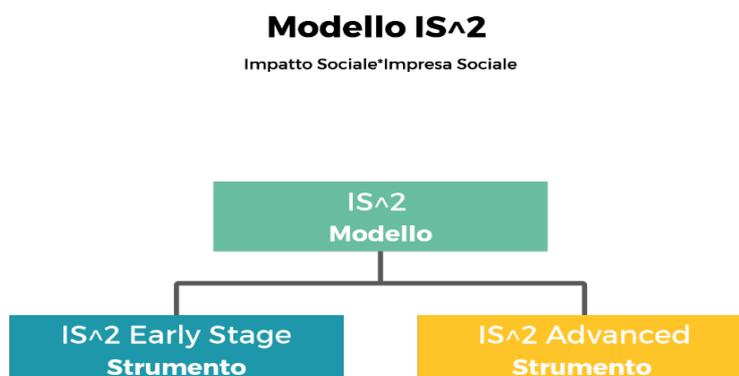
Pertanto l'applicazione del modello ci permetterà di rispondere alle seguenti domande di ricerca-azione:

- Quanto sono pronte le organizzazioni ad essere valutate?
- Cosa emerge dalla valutazione di impatto delle organizzazioni con un elevato livello di valutabilità?
- Come possono queste evidenze influenzare i processi di policy making?

## La metodologia

Per quanto concerne la valutazione degli Enti del Terzo Settore presenti in tutto il territorio umbro e per la valutazione delle organizzazioni vincitrici dell'Avviso Pubblico in regime di concessione ex art. 12 L. 241/90 per la presentazione di progetti sperimentali del terzo settore, come già anticipato, è stato utilizzato il modello IS<sup>2</sup> (impresa sociale\* impatto sociale).

Il modello IS<sup>2</sup> è suddiviso in due strumenti, entrambi necessari per un'indagine completa e dettagliata. Un primo strumento (IS<sup>2</sup> Early Stage) in cui viene considerata la percezione di sostenibilità economica e la "prontezza" alla valutazione dell'impatto sociale; un secondo (IS<sup>2</sup> Advanced) il cui scopo è la misurazione effettiva dell'impatto sociale dell'organizzazione considerando 6 dimensioni chiave.



*Il modello IS<sup>2</sup>*

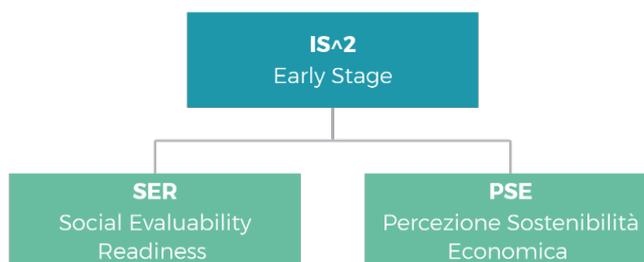
### IS<sup>2</sup> Early Stage

IS<sup>2</sup> Early Stage è lo strumento destinato ad un primo assessment sulla prontezza alla valutazione di un'organizzazione, a sua volta suddiviso in due indicatori sintetici:

- SER - Social Evaluability Readiness ha come obiettivo quello di delineare la prontezza alla valutazione delle organizzazioni indagando la disponibilità, l'uso e il management dei dati collezionati.

- PSE - Percezione Sostenibilità Economica ha come obiettivo quello di delineare la percezione di sostenibilità economica e la propensione all'investimento dell'organizzazione.

### IS<sup>2</sup> Early Stage



### IS<sup>2</sup> Early Stage

Il punteggio relativo a IS<sup>2</sup> Early Stage viene calcolato come la media aritmetica dei punteggi dei due indicatori sintetici (SER e PSE).

La prima componente - Social Evaluability Readiness - è stata concepita come un indicatore del livello di valutabilità dell'organizzazione rispetto all'impatto sociale e fornisce una stima dell'affidabilità delle future misurazioni e valutazioni di impatto sociale.

Al fine di ottenere l'indicatore SER sono state prese in considerazione sei item che, integrati e ponderati, hanno condotto alla costruzione dell'indicatore sintetico.

### SER

Le componenti della social evaluability readiness



### Le componenti del SER

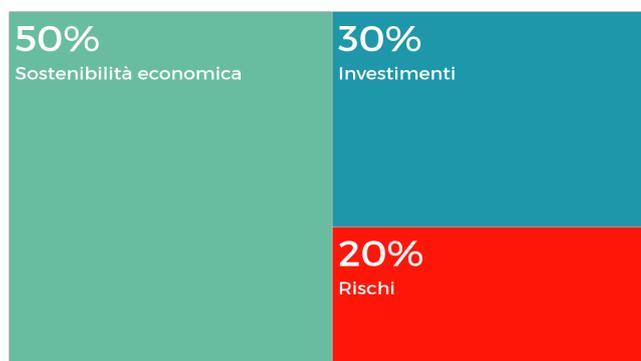
Il SER ci offre una panoramica della qualità e della quantità dei dati disponibili dall'organizzazione. Un peso rilevante è dato dalla "tipologia di dati disponibili" (35%). Più i dati, raccolti, sono diversificati (quantità) e accurati (qualità), più un'organizzazione sarà in

grado di implementare valutazioni di impatto sociale. La componente denominata "incorporazione dati" (il cui peso è piuttosto significativo: 20%) mostra la modalità di utilizzo dei dati di un'organizzazione per raggiungere una varietà di obiettivi (ad es. Promuovere politiche di inclusione sociale, dimostrare responsabilità sociale, innovare processi e servizi, garantire un elevato livello di qualità dei servizi, ecc.); pertanto, l'incorporazione dei dati, in parole più semplici, determina la capacità di un'organizzazione di esser data-driven ovvero di essere "guidata dai dati".

A costituire il SER contribuiscono inoltre altre due componenti: "metodo di raccolta dei dati" (peso: 15%) e "uso dei dati raccolti" (peso: 10%). Le ultime due componenti dell'indice sono rappresentate dalle "relazioni tra l'uso dei dati e lo sviluppo organizzativo" (peso: 10%) e la "capacità di valutare l'impatto dei servizi / progetti dell'organizzazione sulle politiche pubbliche" (peso: 10%). Aggregando e ponderando le sei componenti del SER, appena descritte, è possibile determinare la prontezza dell'organizzazione a valutare l'impatto sociale che genera. La seconda componente, definita PSE - Percezione Sostenibilità Economica - invece è stata pensata come un indicatore che cerca di esplorare il livello di percezione della sostenibilità economica dell'organizzazione nonché la propensione dell'organizzazione all'investimento. Come si è proceduto anche per il SER, sono state prese in considerazione tre item che, dopo una ponderazione secondo i principi di rilevanza, hanno portato alla costruzione dell'indicatore PSE.

### PSE

Le componenti della percezione di sostenibilità economica



*Le componenti del PSE*

All'interno del PSE è presente ovviamente la componente di Sostenibilità Economica (SE), che in questa fase non viene indagata in modo approfondito. Le domande al questionario ci

offrono infatti soltanto una panoramica dello stato di salute economica dell'organizzazione. La SE ha un peso molto rilevante (50%), poiché senza di essa sarebbe impossibile per l'organizzazione garantire lo svolgimento delle sue attività e quindi la generazione dell'impatto sociale. La percezione della sostenibilità economica dipende, per il restante 50%, da altri due fattori: la quota degli investimenti e i rischi percepiti sulla sostenibilità economica. Gli investimenti (presenti e futuri/previsti) nel calcolo dell'indice hanno un peso pari al 30%, mentre la percezione dei rischi che l'organizzazione corre, non solo nell'investire ma anche in relazione all'erogazione di servizi/progetti, ha un peso del 20%.

Più in dettaglio Early Stage è organizzato in 4 macro-sezioni:

- 1) L'organizzazione, caratteristiche anagrafiche e informazioni relative ai servizi e progetti principali;
- 2) L'impatto sociale, sia come attitudine alla raccolta ed uso dei dati, sia come il processo di misurazione viene incorporato - fatto proprio - dall'organizzazione e in che misura tale "appropriazione" incida sul modello di business;
- 3) La sostenibilità economica, sia in termini di percezione del rischio oggi e in futuro sia come propensione all'investimento e a quanto essi siano importanti e sostenibili nel tempo;
- 4) Il futuro dell'organizzazione nel medio periodo, lasciando spazio alle risposte più diverse tramite una domanda aperta.

## Questionario IS<sup>2</sup> Early Stage

Sezioni



Struttura IS<sup>2</sup> Early Stage

Una volta compilate tutte le sezioni del questionario Early Stage ed aver scoperto il punteggio finale, è possibile capire se un'organizzazione dispone di sufficienti dati per compilare il questionario avanzato.

## IS<sup>2</sup> Advanced

Data la mole di informazioni da raccogliere, lo strumento IS<sup>2</sup> Advanced si divide in tre sezioni che vanno dalla:

- 1) Sezione I - Co-progettazione della valutazione e definizione di un peso specifico per ogni dimensione di analisi, ovvero ponderazione;
- 2) Sezione II - Data check - validazione dei dati raccolti e disponibili;
- 3) Sezione III - Misurazione- misurazione effettiva dell'impatto sociale.

### Questionario IS<sup>2</sup> Advanced

Sezioni



### Sezioni IS<sup>2</sup> Advanced

L'analisi IS<sup>2</sup> Advanced è composta da 6 dimensioni e prevede il coinvolgimento attivo di diverse figure professionali dell'organizzazione e relative giornate di formazione per una compilazione del questionario Advanced multi-rispondente (questo consiste nella possibilità di condividere con più persone dell'organizzazione la compilazione della sezione I ossia la ponderazione delle dimensioni).

## Le dimensioni dell'IS<sup>2</sup> Advanced



*Le dimensioni di IS<sup>2</sup> Advanced*

Attraverso queste sei dimensioni è possibile verificare lo stato dell'arte dell'organizzazione. Si passa da dimensioni di tipo economico-contabile, fino ad arrivare alle relazioni che si innescano con comunità e territorio e le loro conseguenze sulle politiche future. In questo modo è possibile avere una fotografia dinamica delle varie sfaccettature dell'organizzazione. Ad ogni dimensione corrispondono una o più sotto-dimensioni che servono a spiegare con maggior dettaglio le varie angolazioni delle dimensioni in esame. In tal modo l'analisi diventa maggiormente granulare, cogliendo di volta in volta un livello di dettaglio migliore.

### Sotto-dimensioni



*Le sottodimensioni di IS<sup>2</sup> Advanced*

A ciascuna delle 6 dimensioni, sono collegati degli indici che permettono di calcolare il punteggio finale relativo a ciascuna dimensione. Gli indici per ogni dimensione hanno lo scopo di restituire degli indicatori di riferimento per calcolare il punteggio in fase di misurazione. Si alternano quesiti di carattere quantitativo a elementi squisitamente qualitativi. Infine, alcuni di

questi indici sono in relazione tra loro e dunque il punteggio dipende da come evolvono i loro trend.

Di seguito si riportano gli indici che compongono ciascuna delle 6 dimensioni rappresentate sopra:

Dimensione 1	Indice
Sostenibilità Economica	Trend fatturato ultimi 3 anni
	Trend profitto ultimi 3 anni
	Trend costi fissi ultimi 3 anni
	Media profitto/fatturato ultimi 3 anni
	Media costi fissi/fatturato ultimi 3 anni
	Differenziazione fatturato ultimo anno
	Diversificazione fatturato ultimo anno
	Trend fatturato atteso prossimi 3 anni
	Rapporto trend costi fissi ultimi 3 anni e trend fatturato atteso prossimi 3 anni
	Rapporto trend investimenti ultimi 3 anni e trend costi fissi ultimi 3 anni

Dimensione 2	Indice
Promozione di imprenditorialità	Processi di innovazione avviati nell'ultimo triennio
	Media investimenti in processi innovativi/ investimenti totali ultimo triennio
	Sviluppo processi innovativi
	Open Innovation
	Investimenti in Open Innovation/ investimenti in innovazione ultimo triennio
	Open Innovation futura

Dimensione 3	Indice
Valorizzazione del capitale umano	Investimenti in attività di formazione per i propri dipendenti
	Rapporto trend investimenti in formazione e trend lavoratori
	Tipologia formazione per target
	Rilevazione impatto formazione
	Feedback formazione

Dimensione 4	Indice
Resilienza occupazionale	Trend lavoratori
	Trend soci
	Trend soci lavoratori
	Persone svantaggiate
	% persone svantaggiate
	Livelli di retribuzione (equilibrio redistributivo)
	Nuova occupazione prossimo triennio

Dimensione 5	Indice
Relazione con la comunità e il territorio	Coinvolgimento beneficiari nei processi di erogazione
	Campagna raccolta fondi
	Utilizzo spazi o servizi appartenenti ad organizzazioni terze
	Bilancio sociale
	Iniziative per la divulgazione del bilancio sociale
	Mappatura degli stakeholder
	Realizzazione di attività in collaborazione con gli stakeholder mappati
	Coinvolgimento organizzazione negli ultimi 3 anni in progetti di rigenerazione di beni comuni

Dimensione 6	Indice
Relazione con la comunità e il territorio	Partenariati e/o relazioni stabili di collaborazione con le pubbliche amministrazioni
	Influenza sul comportamento della Pubblica Amministrazione

## Il processo di lavoro

Il progetto, che ha avuto una durata di 12 mesi, è iniziato con il kick-off meeting il 14/05/2019 presso la sede di Villa Umbra ed ha dato il via alla pianificazione dell'azione 3 "valutazione impatto" della Scuola di Innovazione sociale. Il processo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi è stato articolato in 6 step:

1. 01/06/2019 Invio questionario Early Stage a tutte le organizzazioni presenti sul registro ETS (numeri invii 250)
  - a. Questionari compilati 193
2. 15/06/2019 Invio questionari Advanced a tutte le organizzazioni vincitrici dell'Avviso per "Azioni innovative di welfare territoriale".
  - a. Coinvolte 63 organizzazioni suddivise in 15 partenariati.
  - b. 15/01/2020 il questionario è stato inviato anche alle organizzazioni che hanno beneficiato del subentro in graduatoria (altre 8 organizzazioni suddivisi in due partenariati hanno partecipato alla compilazione del questionario Advanced).
  - c. 71 sono state le organizzazioni totali finali, mentre il numero di questionari compilati è stato di 63.
3. 09/07/2019 Incontro pubblico, per la presentazione del questionario Early stage, con le imprese sociali che avevano aderito all'iniziativa per presentare lo strumento e chiarire la funzionalità del questionario sede (Villa Umbra).
4. 12/07/2019 Secondo incontro pubblico per la presentazione del secondo questionario solo con le imprese sociali vincitrici del bando sede (Villa Umbra).
5. 01/12/2019 Rilascio del primo output Mappa delle imprese sociali ed ETS della Regione Umbria: analisi dati Early Stage (stato di salute del tessuto delle imprese sociali e ETS).
6. 28/02/2020 Valutazione delle organizzazioni vincitrici del bando: output IS<sup>2</sup> Advanced.

Di seguito una rappresentazione grafica degli step di progetto:



## I risultati

Questa parte del report vuole mostrare, in forma volutamente sintetica, le principali evidenze ottenute dall'applicazione della metodologia IS<sup>2</sup> alle organizzazioni coinvolte. Questa scelta rende la lettura del report più agevole, permettendo di cogliere subito i risultati più significativi emersi. In allegato al report si trova una presentazione estesa dei dati, sia in forma tabellare che grafica (i c.d. repertori della ricerca).

Le modalità di presentazione qui adottate sono quelle più adatte al format “documento” e saranno integrate da altre opportune modalità di rappresentazione e valorizzazione dei dati, a partire dalla dashboard interattiva che costituisce parte integrante di questa consegna finale.

### Il piano di analisi dei dati

L'analisi dei dati è stata impostata tenendo conto della metodologia adottata, a cui si è fatta precedere un breve inquadramento degli ETS della regione, che costituiscono l'universo di riferimento da cui si “è estratto” il campione dell'intervento. Abbiamo quindi seguito le due macro-fasi che la metodologia di intervento comporta, suddivise in Early Stage e Advanced, rivolte come noto ad un set di organizzazioni differenti.

Per ciascuno dei due insiemi, viene dapprima effettuata una lettura di tipo descrittivo, alla luce di una batteria di variabili interpretative significative (variabili di controllo, VdC), con cui si interpretano i principali indici elaborati; si passa poi ad una fase di tipo più inferenziale, in cui si tenta di ottenere un ulteriore approfondimento tramite metodologie di analisi multifattoriale.

### L'universo di riferimento: principali evidenze del Terzo Settore in Umbria

L'universo di riferimento dell'intervento è quello degli Enti del Terzo Settore della regione. Ne forniamo di seguito alcune delle principali caratteristiche, prese dall'ultimo censimento ISTAT disponibile (2018, dati 2016). Laddove possibile si sono prese in considerazione dimensioni uguali o simili a quelle poi intervenute nella somministrazione dei questionari dell'Early Stage e dell'Advanced.

L'istituto centrale di statistica registra in Umbria 6.745 istituzioni non profit, che danno lavoro (come lavoratori dipendenti) a 11.632 persone, che rappresentano rispettivamente 1,96% e il 1,43% del totale nazionale (343.432 / 812.706).

E' un mondo, come ci si poteva aspettare, composto in gran parte da Associazioni (riconosciute e non), come si rileva dalla tavola che segue:

Istituzioni non profit				
Forma Giuridica				
Associazione	Cooperativa sociale	Fondazione	Altra forma giuridica	TOTALE
5.589	249	124	783	6.745
82,86%	3,69%	1,84%	11,61%	100,00%

Da un punto di vista dell'occupazione, le Cooperative fanno pesare molto la propria presenza, anche a fronte di un peso percentuale molto limitato; sono di gran lunga i soggetti più organizzati e quindi con una capacità di assorbimento di risorse umane più importante:

Dipendenti				
Forma Giuridica				
Associazione	Cooperativa sociale	Fondazione	Altra forma giuridica	TOTALE
1.611	8.369	407	1.245	11.632
13,85%	71,95%	3,50%	10,70%	100,00%

Da rilevare come gli ETS siano abbastanza longevi, se si esamina l'andamento rispetto al periodo di costituzione; il periodo che va dagli anni '80 alla fine del millennio scorso sembra essere stato anche quello in cui sono state costituiti quei soggetti capaci, ancora oggi, di assorbire una rilevante quota parte di occupazione stabile. Si vedano le due tabelle seguenti:

Istituzioni non profit
Periodo di costituzione

Fino al 1979	1980-1999	2000-2009	2010-2016	TOTALE
502	2.318	1.926	1.999	6.745
7,44%	34,37%	28,55%	29,64%	100,00%

---

**Dipendenti**

---

Periodo di costituzione

---

Fino al 1979	1980-1999	2000-2009	2010-2016	TOTALE
2.175	6.846	1.310	1.301	11.632
18,70%	58,85%	11,26%	11,18%	100,00%

Solo di passaggio rileviamo come il peso delle Cooperative sociali si nota anche dalla suddivisione dei dipendenti in classi, se è vero che oltre l'85% degli ETS ha 10 o più dipendenti.

Infine, anche per la sua importanza nell'analisi condotta sul campione concordato, mostriamo di seguito la suddivisione delle istituzioni non profit in base al settore di attività prevalente. Lo scenario, almeno in termini numerici, presenta una marcata concentrazione in 4 settori con una forte addensamento nel cluster "Cultura, sport e ricreazione" (oltre il 65%); è evidente qui quello che si diceva all'inizio rispetto alla grande presenza delle associazioni, che sono la forma giuridica più adatta per incontrare le esigenze del settore sopra citato.

Ecco la situazione completa:

Settore di attività prevalente	Numero	Percentuale
Cultura, sport e ricreazione	4.423	65,57
Istruzione e ricerca	159	2,36
Sanità	160	2,37
Assistenza sociale e protezione civile	594	8,81
Ambiente	66	0,98
Sviluppo economico e coesione sociale	116	1,72
Tutela dei diritti e attività politica	135	2,00
Filantropia e promozione del volontariato	73	1,08

Cooperazione e solidarietà internazionale	40	0,59
Religione	592	8,78
Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	343	5,09
Altre attività	44	0,65
<b>TOTALE</b>	<b>6.745</b>	<b>100,0</b>

A completamento di questo quadro iniziale, riportiamo qui alcuni dati di sintesi riportati dai Registri della Regione Umbria, che ci sono stati forniti dai referenti regionali del progetto:

1. Associazioni di Promozione Sociale (data aggiornamento 16.03.2020)
  - a. Sezione A: 3 organizzazioni
  - b. Sezione B: 425 organizzazioni
  - c. Sezione C: 5 organizzazioni
  - d. Sezione D: 236 organizzazioni
2. Cooperative Sociali (data aggiornamento 16.03.2019)
  - a. Tipo A: 130 organizzazioni
  - b. Tipo B: 140 organizzazioni
  - c. Tipo C: 15 organizzazioni
3. Organizzazioni di Volontariato (data aggiornamento maggio 2020)
  - a. Totale complessivo 628 organizzazioni

Per le OdV riportiamo anche la ripartizione per settore di attività, sempre prendendo tale dato dal file del registro:

SETTORE ATTIVITA'	Numero	Percentuale
CULTURALI	32	5,1%
CULTURALI E ARTISTICHE	5	0,8%
EDUCATIVE	1	0,2%
PROTEZIONE CIVILE	63	10,0%
PROTEZIONECIVILE	1	0,2%
SALVAG. AMBIENTALE	2	0,3%
SALVAGUARDIA	1	0,2%
SALVAGUARDIA AMB.	1	0,2%
SALVAGUARDIA AMBIENTALE	21	3,3%
SALVAGUARDIA PATR-AMBIENTALE	2	0,3%
SALVAGUARDIA PATR.STORICO	3	0,5%

SALVAGUARDIA PATR.STORICO-AMBIENTALE	1	0,2%
SANITARIE	71	11,3%
SCIENTIFICHE	2	0,3%
SOCIALE	2	0,3%
SOCIALI	411	65,4%
SPORTIVE	1	0,2%
SPORTIVE E TEMPO LIBERO	1	0,2%
SPORTIVE-RICREATIVE-TEMPO LIBERO	1	0,2%
SPORTIVE, RICR.TEMPO LIBERO	4	0,6%
Totale complessivo	628	100%

## La readiness delle imprese sociali in Umbria - IS<sup>2</sup> Early Stage

### Descrizione del campione e definizione delle Variabili di Controllo (VdC)

Sono stati 250 gli ETS invitati, in più riprese, a compilare il questionario Early Stage, che permette di mettere a fuoco la concreta possibilità da parte dell'organizzazione di essere valutata rispetto all'impatto sociale (SER), approfondendo al contempo la dimensione della sostenibilità economica (PSE).

Le risposte sono state 194, per una percentuale pari all'78%. Il tasso di risposta è quindi significativo, indice sia di un buon meccanismo di sollecitazione da parte degli organizzatori dell'indagine, sia di una convinta attenzione da parte degli ETS coinvolti in questa sperimentazione.

Semmai, sarà da curare maggiormente che il processo di compilazione dei questionari sia sempre attento ed accurato in tutte le sue sezioni; in particolare andranno affinati alcuni dettagli, come, ad esempio, quello di rendere obbligatorie le risposte in fase di registrazione alla piattaforma dato che a questa fase attengono alcune variabili categoriche importanti molto utili per la profilazione dei rispondenti.

Come prima cosa sono state individuate delle variabili categoriche da usare nell'analisi come gruppo di variabili di controllo (VdC); servono sia a descrivere il campione dei rispondenti, sia per analizzare gli indicatori adottati dal metodo, ossia per capire come i valori assoluti di SER e PSE si "muovono" all'interno di opportune segmentazioni.

Le VdC adottate sono:

- forma giuridica
- settore di attività prevalente
- periodo costituzione (longevità)
- fatturato
- dipendenti

Mettiamo subito in evidenza alcune caratteristiche di ciascuna di esse, utili per capire bene il quadro dei rispondenti:

#### Forma giuridica

Da mettere in rilievo il numero di “non risposte” pari a circa il 34% del campione, un dato che deve fornire utili indicazioni per il futuro rispetto alla cura con cui gli ETS compilano i questionari o comunque forniscono indicazioni sulle proprie caratteristiche (questa variabile viene chiesta in fase di registrazione alla piattaforma).

Abbiamo poi cercato di riportare la categorizzazione del questionario a quella ISTAT, per avere uniformità di lettura; in quest’opera:

- le imprese sociali (8.59%) sono state assimilate alle cooperative;
- le organizzazioni di volontariato (14.84%) alle associazioni.

Emerge anche qui, così come nel quadro regionale, una decisa preponderanza numerica del cluster “associazione”, che supera il 72% del totale.

Tipo	Numero	Percentuale
Altro	7	5,47%
Associazione	93	72,66%
Cooperativa	27	21,09%
Fondazione	1	0,78%
Totale	128	100,00%

#### Settore di attività prevalente

Ecco il quadro complessivo:

Settore attività	Numero	Percentuale
Altro	29	15,68%
Ambiente	3	1,62%

Assistenza sociale e protezione civile	45	24,32%
Cooperazione e solidarietà internazionale	4	2,16%
Cultura, sport e ricreazione	31	16,76%
Filantropia e promozione del volontariato	6	3,24%
Istruzione e ricerca	13	7,03%
Religione	4	2,16%
Sanità	25	13,51%
Sviluppo economico e coesione sociale	19	10,27%
Tutela dei diritti e attività politica	6	3,24%
Totale	185	100,00%

che a nostro avviso rispecchia bene la composizione del file campione secondo la forma giuridica, con alcuni ambiti “classici” per ES in generale medio-piccoli come sono quelli sotto analisi. Da nota il buon peso degli ambiti “Sanità” e “Sviluppo economico e coesione sociale”, ambiti che possono sottintendere una buona evoluzione dell’organizzazione.

#### Periodo costituzione

Anche qui ci si è attenuti alla divisione ISTAT; ecco il quadro risultante:

Anno di costituzione	Percentuale ETS
fino a 1979	12,30%
1980-1999	33,16%
2000-2009	25,13%
2010- oggi	28,34%

I “nr” sono trascurabili, emerge un quadro di sostanziale sviluppo uniforme, con una accelerazione decisa nelle prime 2 decadi del nuovo millennio.

#### Fatturato

E’ stato diviso in classi, per una lettura agevolata. Si conferma una polarizzazione, con quasi il 60% degli ETS che sono sotto la soglia dei 100.000 euro l’anno, mentre un 16% circa sta sopra il milione. Anche questo rappresentativo sia della numerosità delle piccole organizzazioni, che della presenza nell’indagine di soggetti molto più strutturati, anche in termini di entrate, come le Cooperative.

Fascia entrate	Percentuale ETS
meno di 100k	58,38
100 - 500k	18,38
500 - 1.000k	5,95

1- 5 mln	11,35
5 -10 mln	2,70
più di 10 mln	3,24

### Dipendenti

Anche qui, sia per gli addetti full che part-time assistiamo ad una decisa preponderanza degli staff contenuti, diretta conseguenza della tipologia e del fatturato già visti prima.

Fascia addetti	Full time	Part time
0-5	64,86%	61,54%
6-10	8,11%	16,24%
11-20	6,31%	8,55%
21-50	9,01%	5,13%
over 50	11,71%	8,55%

### Analisi del livello di evaluability (SER)

Come già detto nella fase di presentazione del metodo di rilevazione adottato, l'indicatore SER esplora la capacità delle organizzazioni di raccogliere, organizzare ed usare i dati inerenti le attività (da intendersi in senso ampio, come insieme di servizi e progetti) che sostengono. Questo indicatore viene dapprima sinteticamente analizzato come distribuzione per rilevare le caratteristiche generali, poi l'analisi viene portata sulle sue 3 componenti.

Dall'analisi della distribuzione del SER emerge che il suo valore medio è di poco sotto al 50%, e la popolazione (gli ETS) si distribuisce con poca variabilità intorno a questo valore. Interessante notare come un 25% delle organizzazioni abbiano un SER superiore al 67%, valore questo di tutto rispetto.

Se però si passa a confrontare il dato del SER con quello delle VdC ci si presenta uno scenario molto più "mosso", ad evidenziare una diversa abitudine alla cura e uso dei dati nel panel degli ETS. Ad esempio, leggendo per classi di fatturato è evidente la maggiore difficoltà delle "piccole" (fatturato sotto 25.000 euro) con SER media pari a 0,352, con una differenza in negativo rispetto alla media di oltre il 23%; comportamento di segno opposto si registra mano a mano che si cresce di fatturato: ad esempio, chi fattura tra 1 e 3 milioni di euro ha un SER pari a 0,649, oltre il 40% superiore al valore medio.

Confrontando il SER con il settore di attività prevalente, i tre cluster più significativi in termini di numerosità del file:

- Assistenza sociale e protezione civile (45) = 0,497
- Cultura, sport e ricreazione (31) = 0,411
- Sanità (25) = 0,437

oscillano rispettivamente poco al di sopra e poco al di sotto del valore medio; mentre spicca una maggiore “readiness” degli ETS che operano nel settore dello sviluppo economico:

- Sviluppo economico e coesione sociale (19) = 0,596

E' evidente, quindi, uno stato di maggiore facilità di poter essere valutati in termini di impatto, laddove ci sono organizzazioni maggiormente strutturate; affermazione che viene ribadita leggendo in quest'ottica le difficoltà che mostrano le OdV, con un valore del SER significativamente al di sotto della media:

- Organizzazione di Volontariato (19) = 0,249

#### Analisi delle dimensioni del SER

Come già detto nei paragrafi sul metodo, il SER combina con pesi diversi 6 diverse componenti; vediamo sinteticamente cosa emerge.

Il primo elemento da tenere in conto è che circa  $\frac{2}{3}$  del file dichiara di fare raccolta dati, fattore questo sicuramente da rimarcare. Le modalità di raccolta privilegiano da una parte il focus group con circa il 67%, mentre la modalità con questionari cartacei doppia quasi la più moderna forma digitale, a riprova che ancora manca una familiarità con le opportunità aperte dal digitale, anche in questo semplice caso.

L'attenzione alla raccolta sembra decrescere mano a mano che dalla dimensione della persona si aumenta di scala: si parte dai dati sui destinatari 67%, passando per quelli sulla comunità 44% circa, per finire con la collettività al 33% circa. Anche la tipologia di dato disponibile assume un andamento piuttosto prevedibile, se è vero che quelli sui risultati diretti delle attività (da leggersi in una accezione ampia, ossia servizi, progetti, attività spot) sono i più monitorati e disponibili (circa 61%), seguiti da quelli sulla qualità delle stesse (circa 57%), mentre si scende intorno al 41-42% su aspetti più di sistema quali i fattori produttivi ed i processi.

Abbiamo poi delle indicazioni interessanti inerenti l'uso che le organizzazioni fanno di questi dati. E' consolidato (oltre l'85%) l'uso in un campo classico per gli ETS come la progettazione, e anche in termini di comunicazione i dati sono molto usati (76%). Un ambito interno importante viene “sostenuto” adeguatamente dall'uso delle informazioni: la gestione delle

risorse umane, con circa il 62%, mentre si scende in modo sensibile nell'utilizzare i dati e le informazioni in operazioni più complesse, a valenza esterna, quali il networking (poco sopra il 50% e la gestione della comunità, che vede poco più di un terzo degli ETS valorizzare il proprio patrimonio informativo. Infine, una fetta abbastanza consistente delle organizzazioni (circa il 56%) ritiene che ci sia un legame importante tra la capacità di raccolta, utilizzo ed incorporazione dei dati e la possibilità di avere una effettiva ricaduta sulle politiche pubbliche.

### Analisi della Percezione di Sostenibilità Economica (PSE)

Il tema della sostenibilità degli ETS e degli investimenti necessari ad assicurare la produzione di valore nel tempo sono alla base dell'altro indicatore base di Early Stage: il PSE.

Un procedimento di analisi analogo a quello usato per il SER, mette in evidenza come, in termini del tutto generali, il quadro sia non molto dissimile da quello dell'altro indicatore, e come tuttavia si fatichi in modo significativo a trovare ETS "posizionate" verso la parte alta della distribuzione, se è vero che il 75% del campione ricade entro il 60% di percezione di sostenibilità economica

Lo scontro con le VdC si dice che le organizzazioni che fatturano poco, meno di 25.000 euro sembrano comunque avere una buona percezione della propria sostenibilità, dato che la media di questo cluster è inferiore ma in misura limitata rispetto alla media generale (-8% circa). Anche qui mano a mano che si sale di fatturato, pur con qualche oscillazione, la media del PSE aumenta e si posiziona decisamente sopra la media.

Passando alla lettura per settore di attività prevalente, si conferma la sostanziale "tenuta" dei 3 ambiti più rappresentativi, almeno in termini di numerosità:

- Assistenza sociale e protezione civile (45) = 0,434
  - Cultura, sport e ricreazione (31) = 0,498
    - Sanità (25) = 0,494

e ancora emerge il comportamento virtuoso del cluster "sviluppo":

- Sviluppo economico e coesione sociale (19) = 0,504

anche se in maniera più contenuta rispetto alla analogia lettura sul SER.

Infine rispetto alla tipologia di organizzazione, qui le OdV sono sempre sotto la media ma in modo più contenuto rispetto al SER (-25% circa contro -36% circa); il cluster più numeroso quello delle APS è perfettamente in media; da notare come elemento significativo e positivo che le organizzazioni che si riconoscono a tutti gli effetti come imprese sociali sono quelle meglio posizionate:

- Impresa sociale (esclusa cooperativa sociale) (11 ) = 0,655
  - (+47% rispetto alla media)

Anche se la numerosità del cluster è contenuta, appare però abbastanza chiaro come questo tipo di organizzazioni siano meglio attrezzate sia rispetto alla propria sostenibilità che all'utilizzo virtuoso dei dati. Una indicazione non banale, che può servire da riferimento per eventuali percorsi di "upgrade" di altre istituzioni non profit.

#### Analisi delle dimensioni del PSE

Tre sono le componenti che vengono sintetizzate nell'indicatore di percezione di sostenibilità economica:

1. sostenibilità economica
2. investimenti
3. rischi

Vediamo in sintesi come si comportano gli ETS rispetto ad esse, rimandando alla consultazione degli allegati per uno sguardo analitico inerente le risposte rispetto a questi ambiti.

La quasi totalità delle organizzazioni dichiara di sentirsi decisamente "confidente" rispetto al tema, veramente chiave, della propria sostenibilità economica: oltre il 90%, infatti, dice di ritenere la propria organizzazione abbastanza, molto o del tutto sostenibile. Quadro che non impedisce a quasi il 54% degli ETS di pensare che la propria organizzazione corra dei rischi di carattere economico, in questo fornendo un elemento di riflessione e approfondimento. I progetti sono ancora visti, come ci si poteva aspettare, come la principale leva per garantire la solidità economica dell'impresa.

Il tema degli investimenti. Il quadro rispetto agli ambiti su cui puntare è chiarissimo, e lo definiremo "in linea" con un'idea classica di impresa del terzo settore: progettazione (in questo in linea con quanto detto sopra sui progetti come leva di sostenibilità), formazione e comunicazione sono ritenuti essere di grande importanza. Stupisce - ma davvero stupisce? - che ambiti di investimento inerenti leve strutturali chiave dell'impresa - ICT, innovazione del management - o temi di frontiera ma dalle grandi potenzialità come la finanza sociale, siano visti come molto meno importanti ed urgenti (un solo dato, per tutti: nemmeno il 4%! delle imprese ritiene che l'ICT sia una leva su cui investire con decisione).

Infine, un campanello di allarme, sempre riguardo al tema degli investimenti: quasi il 58% degli ETS pensa che l'organizzazione non abbia la capacità di sostenere gli investimenti di cui ha (avrebbe) bisogno. Forse servirebbe davvero investire decisamente nel rinnovamento del management dell'impresa.

Analisi incrociata SER-PSE: i 4 quadranti, IS<sup>2</sup> Early Stage

Veniamo adesso alla parte fondamentale del percorso Early Stage, quella che riguarda l'analisi dell'indicatore fondamentale che rappresenta sinteticamente, come media di SER e PSE, il posizionamento dell'ETS rispetto alle dimensioni significative in termini di percorso possibile verso l'"impact driven organization".

La prima parte delle indicazioni sono un riflesso del carattere di "media" dell'indicatore IS<sup>2</sup> ES rispetto alle due sue macro-componenti, ossia gli indicatori SER e PSE.

Abbiamo incrociato l'indicatore con alcune delle VdC prima individuate, allo scopo di mettere in evidenza comportamenti specifici di alcune classi rispetto ad un comportamento medio. Per non appesantire troppo la lettura, si è scelto di riportare in maniera sintetica i principali risultati, letti rispetto a "poli" opposti:

<b>Fatturato classe</b>	Media classe	Var. su media generale
0-25.000 €	0,380	-15,89%
....	....	....
1 mln - 3 mln €	0,620	37,26%
3 mln - 5 mln €	0,758	67,74%
5 mln - 10 mln €	0,541	19,62%
Oltre i 10 mln €	0,578	27,87%

Laddove cresce il fatturato, gli ETS mostrano una evidente maggiore "robustezza" complessiva, come dimostrano i delta ampiamente positivi rispetto ad un comportamento medio.

<b>Settore attività</b>	Media	Var. su media generale
Assistenza sociale e protezione civile	0,466	3,07%
....	....	....
Cultura,sport e ricreazione	0,454	0,52%

Sanità	0,465	2,99%
Sviluppo economico e coesione sociale	0,550	21,77%

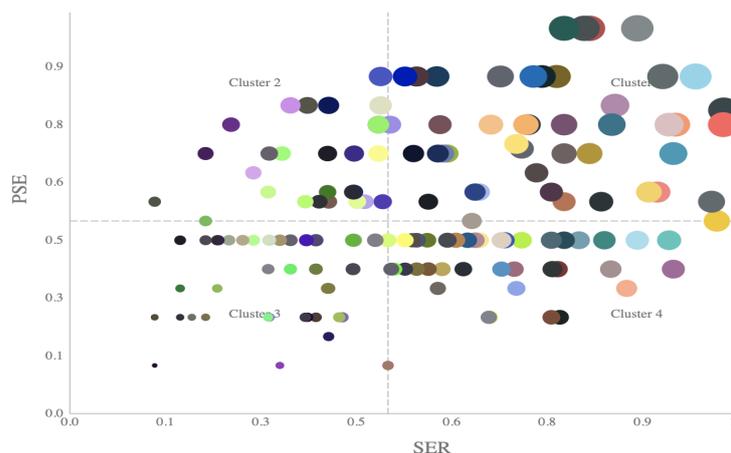
Una lettura per settore di attività ci dice in modo chiaro come alcuni cluster si dimostrano relativamente evoluti rispetto agli ambiti esplorati dall'indagine, con un buon risultato per due settori - sanità e assistenza sociale - che potremmo definire storici per il terzo settore umbro; e un picco, a segnalare una realtà evoluta nel suo complesso per gli ETS che svolgono la propria attività prevalentemente nell'ambito dello sviluppo economico e della coesione sociale. Infine, la lettura per tipologia di organizzazione. Qui emerge un quadro chiarissimo e fortemente polarizzato:

<b>Tipologia organizzazione</b>	Media	Var. su media generale
Organizzazione di Volontariato	0,286	-36,60%
Cooperativa sociale di tipo B	0,438	-3,10%
Associazione riconosciuta	0,449	-0,59%
....	....	....
Associazione di Promozione Sociale	0,463	2,54%
Impresa sociale (esclusa cooperativa sociale)	0,618	36,85%

E' evidente come le organizzazioni dotate di una maggiore strutturazione e vocazione imprenditoriale hanno una maggiore capacità di rispondere, ad oggi, alla sfida dell'impatto. Su tutte si distinguono le imprese sociali che sin dal nome si richiamano ai principi che ispirano anche la metodologia di Open Impact: produrre valore sociale sotto vincoli solidi di sostenibilità economica. Per gli altri soggetti, a partire dagli OdV ma con una particolare attenzione, per la loro importanza, alle Cooperative di tipo B, si può immaginare un percorso di evoluzione e maggiore managerialità, reso più concreto e profittevole proprio dalle indicazioni emerse da questa indagine.

Passiamo ora incrociare i due indici SER e PSE tra di loro, per posizionare le organizzazioni in "uno spazio di attributi". Per questo abbiamo diviso gli ETS, per ciascun indice, in 2 gruppi: nel gruppo LOW tutti coloro sotto la media; in HIGH tutti gli altri. Incrociando i due indici, si ottiene una clusterizzazione delle organizzazioni in 4 quadranti. Ne forniamo sotto una rappresentazione grafica e subito dopo esaminiamo le principali caratteristiche dei 4 gruppi

alla luce delle VdC individuate e di altre variabili “categoriche” che in questa fase ci sono sembrate particolarmente significative, quali quelle sul sentirsi impresa sociale, la previsione di attività e una possibile strategia sull'impatto



I 4 quadranti (due assi sono riportati alla stessa misura)

Le principali caratteristiche dei 4 gruppi:

Cluster 1 (SER:high - PSE:high) 74 ETS - 38%	Cluster 2 (SER:low - PSE:high) 35 ETS - 18%
<p>E' in cluster più numeroso. Composto in prevalenza da APS, vede una forte presenza delle imprese sociali. Sono organizzazioni dal fatturato medio-alto (quasi il 30% con un fatturato annuo sopra il milione di euro), che agiscono in misura significativa nei settori Sanità, Sviluppo economico, e soprattutto Cultura, sport e ricerca. In buona parte (circa l'82%) si "sentono" impresa sociale, e hanno in mente di attuare una strategia sull'impatto (quasi il 90%).</p>	<p>Gruppo caratterizzato da una forte presenza delle OdV e delle APS che insieme assommano a quasi 2/3 del totale. Importante la presenza in Sanità, oltre che nel settore Cultura, sport e ricerca. Presentano dei ricavi molto contenuti (circa 65% sotto i 25.000 euro, sopra il milione solo un 5%) e, ancora, si servono di pochi addetti a tempo pieno (il 75% circa ne ha fino a 5). Cala a poco più della metà la previsione di attività legate alla valutazione di impatto.</p>
Cluster 3 (SER:low - PSE:low) 60 ETS - 31%	Cluster 4 (SER:high - PSE:low) 25 ETS - 13%
<p>Secondo gruppo per numerosità, presenta con ancora maggiore evidenza alcune delle caratteristiche del cluster 3, in particolare rispetto al fatturato contenuto e al personale molto ridotto. Scompare quasi, tra i settori di attività, quello dello Sviluppo economico. Diminuisce ancora (circa 51%) la percentuale di organizzazioni che dichiarano di voler mettere in atto una attività legata alla valutazione di impatto.</p>	<p>E' il cluster più esiguo numericamente. Gruppo con diverse caratteristiche simili al cluster 1 (forte presenza APS, stessi settori di attività importanti, comportamento rispetto alla strategia di impatto e a sentirsi impresa sociale molto simile). Si connota tuttavia per una dimensione organizzativa più ridotta, testimoniata sia dal fatturato contenuto (sopra il milione di euro solo il 16%) che da un limitato numero di addetti full-time (quasi l'85% tra 0 e 5).</p>

Quanto detto sopra, evidenzia come gli ETS si polarizzano nei due quadranti 1 (high-high) e 4 (low-low), entrambi aventi una numerosità importante. Si può pensare di avviare con gli ETS del gruppo 1 un percorso che permetta loro di sviluppare ancora maggiormente attitudini e pratiche legate all'impatto, portandole sia verso la fase Advanced del percorso, sia pensando di esplorare la VIS legata a specifici servizi o progetti particolarmente significativi.

Per le organizzazioni del gruppo 4 dovrà essere ideato e messo in opera un percorso di capacity building che permetta loro di lavorare attorno a ambiti di minore forza ed efficacia, sia rispetto alla propria sostenibilità che possibilità di avviare un concreto percorso di valutazione. Basandosi sulle specifiche evidenze che l'analisi fa emergere, i percorsi di sviluppo potranno essere personalizzati in ragione di sotto-gruppi del cluster principale, che aggregano organizzazioni affini.

Infine, per quello che attiene agli altri due gruppi, si dovranno pensare azioni specifiche di approfondimento e miglioramento, per il cluster 2 ad insistere soprattutto sulle leve di sostenibilità economica, per il gruppo 3 avendo maggiormente cura di sostenere metodi e pratiche legate propedeutiche alla possibilità di avviare processi di valutazione di impatto.

#### IS<sup>2</sup> Early Stage: le principali implicazioni

L'analisi effettuata rispetto alla fase Early Stage porta alle seguenti indicazioni principali, di carattere complessivo:

1. C'è stata una buona risposta all'indagine, segno comunque di attenzione verso i temi introdotti (il buon risultato si deve anche alla grande capacità di sollecito del team degli organizzatori);
2. Il campione dei rispondenti, seppur limitato numericamente rispetto all'universo degli ETS in Umbria, ha delle caratteristiche che ne rispecchiano la stratificazione rispetto a variabili categoriche quali tipologia di organizzazione, settore di attività prevalente, fatturato, numero dipendenti;
3. Lo scenario complessivo mostra una polarizzazione evidente rispetto agli indici SER e PSE, ad indicare da un lato un gruppo su cui si può pensare progressivamente di passare ad una fase avanzata del percorso che porta le organizzazioni a divenire "impact oriented"; dall'altro l'esistenza di un gruppo quasi altrettanto numeroso di ETS ancora non sufficientemente evolute da questo punto di vista porta a pensare ad una serie di azioni a sostegno delle stesse, per portarle in tempi contenuti verso condizioni migliori;

4. Una parte importante delle organizzazioni (84%) dice di sentirsi impresa sociale in misura significativa: questo è un dato non banale e molto importante ai fini degli obiettivi di medio e lungo periodo che la regione si è posta;
5. Da approfondire ancora il tema della sostenibilità d'impresa; infatti oltre il 90% degli ETS dichiara di sentirsi in misura significativa (abbastanza, molto, del tutto) sostenibile, percezione che tuttavia si confronta con un valore medio del PSE non altrettanto elevato (0,443);
6. Quasi il 54% degli ETS di pensare che la propria organizzazione corra dei rischi di carattere economico, in questo fornendo un elemento di riflessione e approfondimento;
7. I progetti sono ancora visti, come ci si poteva aspettare, come la principale leva per garantire la solidità economica dell'impresa.
8. I settori in cui si investe di più sono quelli classici (progettazione, formazione, comunicazione); faticano molto ad essere visti come importanti quelli più legati alla struttura di impresa, a partire dall'ICT;
9. Raccolta dei dati: è un tema su cui si deve assolutamente insistere, perchè propedeutico e necessario ad ogni attività di valutazione di impatto;  $\frac{2}{3}$  delle organizzazioni dichiara di farla, seppur con modalità, su ambiti e con usi piuttosto diversi da cluster a cluster;
10. Valutazione di impatto: ad oggi viene presa in considerazione dal 45% circa delle ETS del campione. C'è quindi spazio per promuovere questa pratica di rappresentazione del valore prodotto presso coloro che non l'hanno ancora introdotta, portando invece chi già l'ha introdotta verso un uso ad un tempo più esaustivo e sempre più approfondito;
11. Uno sguardo al futuro: questo aspetto viene analizzato attraverso una domanda aperta, in cui l'organizzazione si proietta in avanti evidenziando gli elementi salienti della propria prossima evoluzione, sia come potenzialità che come criticità. Forniamo una analisi testuale dei termini più ricorrenti, di maggior "peso":



- periodo di costituzione (longevità)
- fatturato
- numero di dipendenti

Facciamo un quadro sintetico, mettendo in evidenza alcune caratteristiche di ciascuna di esse, utili per capire bene il quadro dei rispondenti.

Se esaminiamo la forma giuridica vediamo come il mondo delle cooperative sia ben rappresentato con oltre il 40% tra tipo A, B e miste; si conferma una nutrita presenza delle APS (da sole oltre il 21%); da mettere in rilievo come le imprese sociali sono ormai un settore presente ed in evoluzione (oltre il 13%).

Come settore prevalente di attività non abbiamo sorprese rispetto a quanto emerso nell'analisi per l'Early Stage: le vediamo attive sia in ambiti classici - come l'assistenza sociale (oltre il 28%) - che in settori relativamente nuovi come lo sviluppo economico e la coesione sociale (sopra il 23%).

Abbiamo a che fare con organizzazioni piuttosto giovani, dato che oltre il 65% delle organizzazioni è stato fondato a partire dal 2000 ad oggi. Queste imprese sono in maggioranza piccole imprese, dal punto di vista dell'occupazione, sia essa a tempo pieno o parziale: circa il 60% dichiara di avere meno di 10 dipendenti. Piuttosto diffusa la tendenza a servirsi di volontari, il cui numero è ovviamente commisurato alla dimensione globale dell'impresa - anche qui oltre il 70% delle organizzazioni dichiara di avere al proprio fianco un numero di volontari inferiore a 10.

Infine, le entrate, o meglio il fatturato. Se è vero che le micro imprese sono oltre un terzo del file - il 35% sta sotto i 100.000 euro - e si passa a quasi il 68% portando il limite a 500.000 euro, dobbiamo anche notare come le organizzazioni più grandi anche in termini di ricavi siano molto presenti tra coloro che hanno risposto all'indagine Advanced: sopra il milione di euro si colloca oltre il 25% del file, un risultato tutt'altro che scontato e sicuramente da tenere bene in conto.

Ulteriori elementi di riflessione emergono da tre variabili strettamente collegate alla ricerca in corso e la percorso delle organizzazioni verso l'impatto.

Quanto si riconoscono nella definizione di impresa sociale; quanto si sentono sostenibili; se pensano che questa sostenibilità sia a rischio.

I dati ci dicono che se in pratica tutte le organizzazioni (oltre 94%) si sentono vicine all'impresa sociale (del tutto, molto o abbastanza), e se quasi la stessa percentuale (oltre il 92% rispetto alle stesse modalità) si ottiene rispetto alla sostenibilità, deve lanciare un campanello di allarme il fatto che oltre il 60% dei rispondenti pensa che la propria impresa corra dei rischi economici.

Vanno sicuramente indagate due direzioni, del tutto diverse: cosa si intende per sostenibilità e il suo legame con l'impatto; quali sono i fattori di rischio che le organizzazioni corrono, quale è la loro causa, quali i possibili rimedi. Già solo qui c'è contenuto che meriterebbe un ulteriore successivo approfondimento.

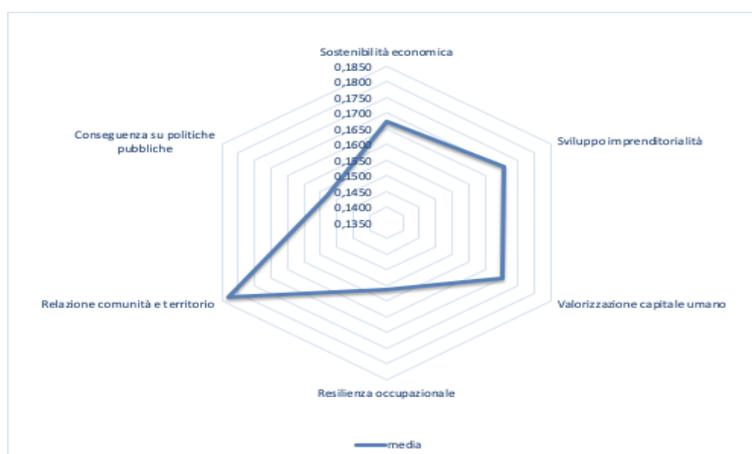
Descrizione delle ponderazioni per l'intero campione come unità

Il processo di ponderazione permette di assegnare alle dimensioni dei pesi, e quindi indica quanto ciascuna organizzazioni ritiene importante quell'ambito specifico al suo interno.

Abbiamo scelto di non entrare troppo nel dettaglio ma di presentare alcuni aspetti generali di questo passaggio. Di seguito le misure statistiche fondamentali per l'intero campione:

	Sostenibilità economica	Sviluppo imprenditorialità	Valorizzazione capitale umano	Resilienza occupazionale	Relazione comunità e territorio	Conseguenza su politiche pubbliche
media	0,1672	0,1706	0,1704	0,1564	0,1827	0,1528
varianza	0,0007	0,0005	0,0006	0,0010	0,0007	0,0009
dev std	0,0265	0,0233	0,0241	0,0321	0,0253	0,0290

e una rappresentazione dello "spazio della ponderazione" ottenuto prendendo in considerazione il valore medio delle distribuzioni:



Emerge una generale tendenza all'equi-ponderazione, specie tra sostenibilità economica, sviluppo imprenditoriale, valorizzazione del capitale umano; è vista come molto significativa la relazione con la comunità ed il territorio di riferimento; si nota una certa propensione a ritenere meno importanti le due leve della resilienza occupazionale e della conseguenza del proprio operato sulle politiche pubbliche.

Le 6 dimensioni dell'Advanced

La parte Advanced del percorso IS<sup>2</sup> indaga l'organizzazione attraverso 6 macro-dimensioni, come già detto precedentemente:

1. Sostenibilità economica
2. Promozione di imprenditorialità
3. Valorizzazione del capitale umano
4. Resilienza occupazionale
5. Relazioni con la comunità ed il territorio
6. Conseguenze sulle politiche pubbliche

Abbiamo scelto di analizzare prima le dimensioni attraverso gli indici che le compongono, e solo dopo le abbiamo esaminate nella loro "unità", e scontro con le VdC.

#### *Analisi delle dimensioni attraverso gli indici*

Come abbiamo spiegato nell'illustrare la metodologia, le dimensioni si fondano su una opportuna combinazione di domande; le risposte a queste ultime vengono tradotte in indici, che aggregati forniscono il valore totale della dimensione. Ciò premesso, abbiamo scelto di creare delle vere e proprie schede per ciascuna delle 6 dimensioni, che riportano:

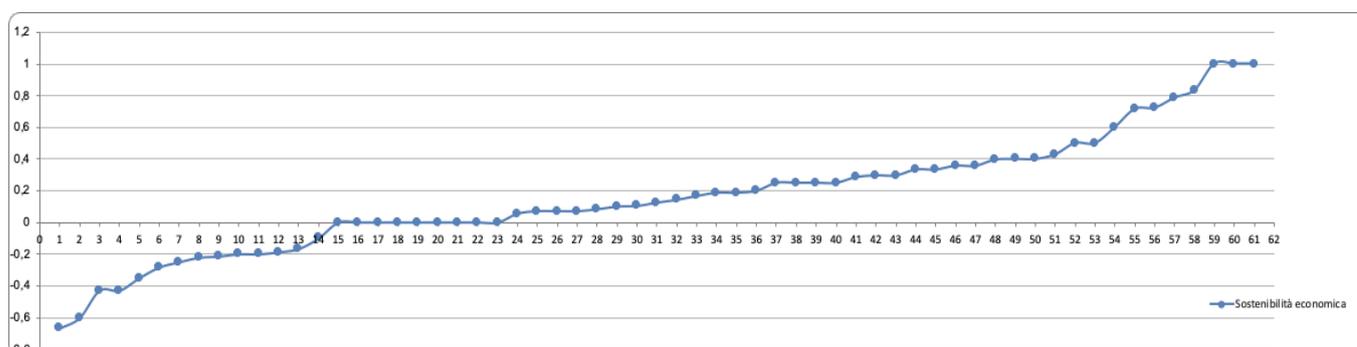
- le principali misure statistiche
  - a. media
  - b. varianza
  - c. deviazione standard
- la lettura analitica degli indici
- un commento qualitativo rispetto agli indici, in termini di punti di forza e di debolezza delle organizzazioni
- una evidenza analitica opportunamente graficizzata di come si posizionano le organizzazioni rispetto al valore finale della dimensione (valore non ponderato)

## Sostenibilità economica

Informazioni complessive sulla dimensione

Media	0,1743
Varianza	0,1454
Deviazione standard	0,3811

Andamento della dimensione per singola organizzazione



*Sono stati tolti i "nd"*

Nome Organizzazione	Sostenibilità economica	Legenda
AIAB Umbria	-0,6667	1
Associazione di promozione sociale laboratorio idea	-0,6	2
ANGSA UMBRIA ONLUS	-0,4286	3
arci solidarietà terni	-0,4286	4
Il Quadrifoglio Società Cooperativa Sociale	-0,35	5
Associazione di Volontariato San Martino	-0,2833	6
Associazione "Risorse&Talenti"	-0,25	7
Fattoria Sociale Cooperativa Agricola e Sociale	-0,2222	8
B+ cooperativa sociale	-0,2143	9
Associazione Guardo Avanti	-0,2	10
Val di Paglia bene comune aps	-0,2	11
O.A.S.I. di comunità	-0,1875	12
Impresa sociale san Valentino	-0,1667	13
Partes società cooperativa sociale	-0,1	14
AITR - Ass. Italiana Turismo Responsabile	0	15
Associazione Aladino	0	16

Associazione L'Erica	0	17
Cittadinanzattiva Onlus	0	18
Comitato regionale ANSPI Umbria	0	19
Parrocchia San Felice	0	20
SANTUARIO DI SANTA RITA	0	21
Sorgiva	0	22
Uovo di Colombo Associazione di Promozione Sociale	0	23
COOPERATIVA AGRICOLA SOCIALE LA RONDINE A MACCARELLLO	0,0556	24
Cooperativa Sociale Perugia SCS Onlus	0,0714	25
Fondazione diocesana di Religione Assisi Caritas	0,0714	26
Fondazione La Città del Sole - Onlus	0,0714	27
arci terni	0,0833	28
Fondamenti Impresa Sociale s.r.l.	0,1	29
CORINZI 13 SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE	0,1042	30
C.I.S Creare Innovazione Sociale - S.c.r.l. - Impresa Sociale	0,125	31
Cooperativa Sociale Smart	0,1429	32
L'Albero di Zaccheo Società Cooperativa Sociale onlus	0,1667	33
Cooperativa Sociale Frontiera Lavoro	0,1875	34
OASI AGRICOLA SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA E SOCIALE	0,1875	35
COOPERATIVA SOCIALE A PICCOLI PASSI	0,2	36
Ariel cooperativa sociale	0,25	37
edit societa cooperativa sociale	0,25	38
FONDAZIONE S. CATERINA ONLUS	0,25	39
IRECOOP IMPRESA SOCIALE SOCIETA' COOPERATIVA	0,25	40
Coop. Sociale ASAD	0,2857	41
Cooperativa Nuova Dimensione	0,2963	42
Opera Segno dell'Alta Marroggia	0,2963	43
Aclifossato (circolo Acli)	0,3333	44
Il Sicomoro Cooperativa Sociale ar.l.	0,3333	45
Piombardi Gianfranco	0,3571	46
Sopra il Muro Soc. Coop. Sociale	0,3571	47
PAPAVERI ROSSI	0,3958	48
LAGODARTE IMPRESA SOCIALE SOCIETA' COOPERATIVA	0,4	49
zero thc	0,4	50
Associazione di Promozione Sociale Senza Monete	0,4286	51
Cooperativa Con Chiara	0,5	52
SOCIALFARE IMPRESA SOCIALE SRL	0,5	53
La Semente	0,6	54

il poliedro società cooperativa sociale	0,7143	55
Immaginazione Cooperativa Sociale di Produzione e Lavoro	0,7222	56
Il Cerchio Società Cooperativa Sociale	0,7857	57
Società Cooperativa Sociale Agricola Terre Umbre	0,8333	58
Arte Cultura Comunità e dintorni	1	59
COAT - Centro Orientamento Ausili Tecnologici Associazione Onlus	1	60
FONDAZIONE OPERE PIE RIUNITE DI PERUGIA	1	61
Libri Parlanti Srl Impresa Sociale	1	62

### Principali indici commentati (punti di forza, punti di debolezza)

Indici	Media	N. Rispondenti	% Rispondenti
1.1 Trend fatturato (ultimi 3 anni)	0,44	45	73%
1.2 Trend profitto (ultimi 3 anni)	-0,35	31	50%
1.3 Trend costi fissi (ultimi 3 anni)	-0,50	25	40%
1.4 Media profitto su fatturato (ultimi 3 anni)	0,38	50	81%
1.5 Media costi fissi su fatturato (ultimi 3 anni)	0,00	50	81%
1.6 Differenziazione fatturato (ultimo anno)	-0,02	47	76%
1.7 Diversificazione fatturato(ultimo anno)	1,01	38	61%
1.8 Trend fatturato atteso (prossimi 3 anni)	0,52	44	71%
1.9 Rapporto trend costi fissi (ultimi 3 anni) e trend fatturato atteso (prossimi 3 anni)	0,04	14	23%
1.10 Rapporto tre investimenti e tre costi fissi (ultimi 3 anni)	-0,11	12	19%

*In arancio gli elementi trascurati nel commento a causa del basso numero di rispondenti*

Punti di forza	Aspetti di miglioramento
<p>Buon andamento del fatturato negli ultimi 3 anni sia nella sua dimensione quantitativa sia in quella qualitativa.</p> <p>Il dato più interessante attiene all'elevata diversificazione del fatturato, per cui gli ETS umbri non soffrono di rapporti di mono committenza o di relazioni esclusive con la PA.</p>	<p>Un elemento di attenzione è l'aumento dei costi fissi negli ultimi 3 anni che può causare una tensione nella struttura dell'impresa. il valore medio degli stessi costi si mantiene inalterato con riferimento alla stessa finestra temporale.</p>

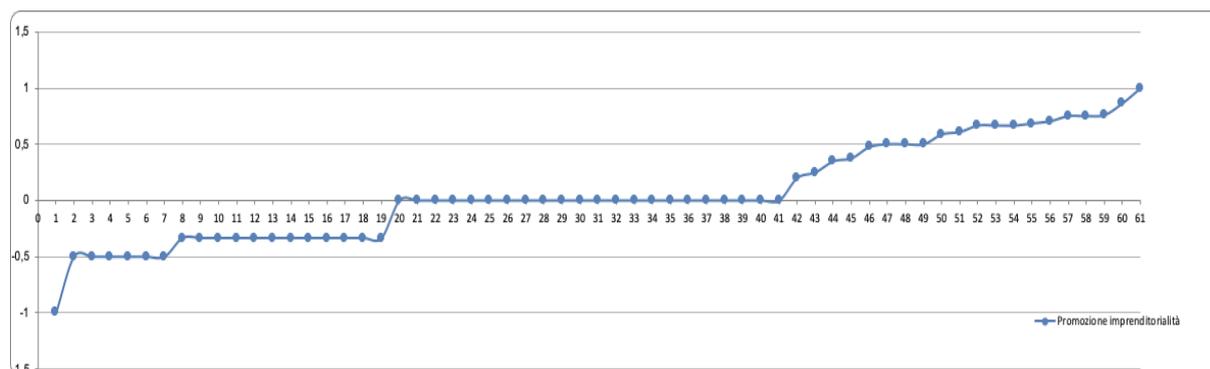
Su queste basi, si attesta come positivo anche il dato sul fatturato atteso per il prossimo triennio.

### Promozione dell'imprenditorialità

Informazioni complessive sulla dimensione

Media	0,0633
Varianza	0,1900
Deviazione standard	0,4341

Andamento della dimensione per singola organizzazione



*Sono stati tolti i "nd"*

Nome Organizzazione	Punteggio	Legenda
FONDAZIONE OPERE PIE RIUNITE DI PERUGIA	-1	1
AIAB Umbria	-0,5	2
Cittadinanzattiva Onlus	-0,5	3
Immaginazione Cooperativa Sociale di Produzione e Lavoro	-0,5	4
O.A.S.I. di comunità	-0,5	5
OASI AGRICOLA SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA E SOCIALE	-0,5	6
Piobaroli Gianfranco	-0,5	7
Associazione L'Erica	-0,3333	8
COOPERATIVA SOCIALE A PICCOLI PASSI	-0,3333	9
Cooperativa Sociale Perugia SCS Onlus	-0,3333	10
edit societa cooperativa sociale	-0,3333	11
FONDAZIONE S. CATERINA ONLUS	-0,3333	12

Il Sicomoro Cooperativa Sociale ar.l.	-0,3333	13
L'Albero di Zaccheo Società Cooperativa Sociale onlus	-0,3333	14
La Semente	-0,3333	15
SANTUARIO DI SANTA RITA	-0,3333	16
Sopra il Muro Soc. Coop. Sociale	-0,3333	17
Sorgiva	-0,3333	18
Uovo di Colombo Associazione di Promozione Sociale	-0,3333	19
arci solidarietà terni	0	20
arci terni	0	21
Arte Cultura Comunità e dintorni	0	22
Associazione di promozione sociale laboratorio idea	0	23
Associazione di Promozione Sociale Senza Monete	0	24
Associazione di Volontariato San Martino	0	25
Associazione Guardo Avanti	0	26
Comitato regionale ANSPI Umbria	0	27
COOPERATIVA AGRICOLA SOCIALE LA ROINE A MACCARELLLO	0	28
Cooperativa Con Chiara	0	29
Fattoria Sociale Cooperativa Agricola e Sociale	0	30
Fondamenti Impresa Sociale srl	0	31
Fondazione diocesana di Religione Assisi Caritas	0	32
Il Cerchio Società Cooperativa Sociale	0	33
Il Quadrifoglio Società Cooperativa Sociale	0	34
Impresa sociale san Valentino	0	35
LAGODARTE IMPRESA SOCIALE SOCIETA' COOPERATIVA	0	36
Libri Parlanti Srl Impresa Sociale	0	37
Opera Segno dell'Alta Marroggia	0	38
Parrocchia San Felice	0	39
Partes società cooperativa sociale	0	40
Val di Paglia bene comune aps	0	41
CORINZI 13 SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE	0,2	42
Acli Fossato (circolo Acli)	0,25	43
PAPAVERI ROSSI	0,3482	44
Associazione Aladino	0,375	45
Società Cooperativa Sociale Agricola Terre Umbre	0,4757	46
Cooperativa Nuova Dimensione	0,5	47
IRECOOP IMPRESA SOCIALE SOCIETA' COOPERATIVA	0,5	48
zero thc	0,5	49
B+ cooperativa sociale	0,5876	50

Ariel cooperativa sociale	0,6098	51
AITR - Ass. Italiana Turismo Responsabile	0,6667	52
COAT - Centro Orientamento Ausili Tecnologici Associazione Onlus	0,6667	53
Fondazione La Città del Sole - Onlus	0,6667	54
Associazione "Risorse & Talenti"	0,6851	55
Cooperativa Sociale Smart	0,7053	56
il poliedro società cooperativa sociale	0,75	57
SOCIALFARE IMPRESA SOCIALE SRL	0,75	58
Coop. Sociale ASAD	0,7607	59
ANGSA UMBRIA ONLUS	0,8659	60
Cooperativa Sociale Frontiera Lavoro	1	61
C.I.S Creare Innovazione Sociale - S.c.a.r.l. - Impresa Sociale	ND	62

#### Principali indici commentati (punti di forza, punti di debolezza)

Indici	Media	N. Rispondenti	% Rispondenti
2.1 Processi di innovazione avviati nell'ultimo triennio	-0,27	52	84%
2.2 Rapporto media investimenti in processi innovativi su investimenti totali (ultimo triennio)			
2.3 Sviluppo processi innovativi	0,24	19	31%
2.4 Open innovation	0,27	52	84%
2.5 Rapporto investimenti in Open Innovation su investimenti in innovazione (ultimo triennio)			
2.6 Open innovation futura	0,44	32	52%

*In arancio gli elementi trascurati nel commento a causa del basso numero di rispondenti*

Punti di forza	Aspetti di miglioramento
<p>Emerge una discreta volontà di sviluppare maggiore innovazione.</p> <p>Questo anche "attingendo" a risorse e collaborazioni esterne al perimetro stretto dell'impresa, ossia con asset non interni, tipico della Open Innovation.</p>	<p>La tendenza all'innovazione nell'ultimo triennio non è ancora sufficiente.</p>

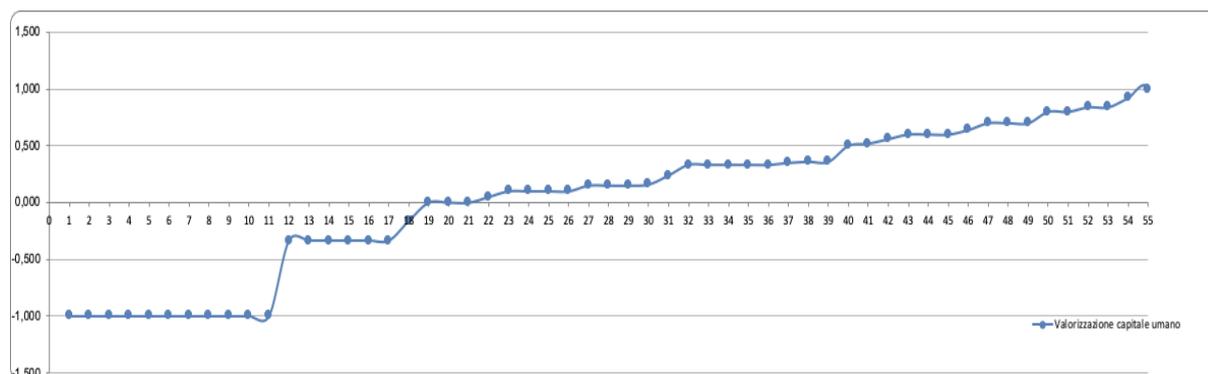
La situazione attuale fornisce un buon trampolino di lancio per un più deciso sviluppo nel futuro.

### Valorizzazione del capitale umano

Informazioni complessive sulla dimensione

Media	0,0399
Varianza	0,3901
Deviazione standard	0,6185

Andamento della dimensione per singola organizzazione



Sono stati tolti i "nd"

Nome Organizzazione	Punteggio	Legenda
Associazione di Promozione Sociale Senza Monete	-1,000	1
Associazione L'Erica	-1,000	2
Cittadinanzattiva Onlus	-1,000	3
COOPERATIVA AGRICOLA SOCIALE LA RONDINE A MACCARELLO	-1,000	4
FONDAZIONE OPERE PIE RIUNITE DI PERUGIA	-1,000	5
FONDAZIONE S. CATERINA ONLUS	-1,000	6
Il Sicomoro Cooperativa Sociale ar.l.	-1,000	7
Impresa sociale san Valentino	-1,000	8
SANTUARIO DI SANTA RITA	-1,000	9
Sorgiva	-1,000	10
Val di Paglia bene comune aps	-1,000	11
Associazione Aladino	-0,333	12

Cooperativa Con Chiara	-0,333	13
Libri Parlanti Srl Impresa Sociale	-0,333	14
OASI AGRICOLA SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA E SOCIALE	-0,333	15
SOCIALFARE IMPRESA SOCIALE SRL	-0,333	16
zero thc	-0,333	17
Acli Fossato (circolo Acli)	-0,160	18
Edit societa cooperativa sociale	0,000	19
O.A.S.I. di comunità	0,000	20
Uovo di Colombo Associazione di Promozione Sociale	0,000	21
Arci solidarietà terni	0,050	22
AITR - Ass. Italiana Turismo Responsabile	0,100	23
Associazione di promozione sociale laboratorio idea	0,100	24
Associazione di Volontariato San Martino	0,100	25
Opera Segno dell'Alta Marroggia	0,100	26
AIAB Umbria	0,150	27
Arci terni	0,150	28
Comitato regionale ANSPI Umbria	0,150	29
Ariel cooperativa sociale	0,160	30
LAGODARTE IMPRESA SOCIALE SOCIETA' COOPERATIVA	0,240	31
Associazione Guardo Avanti	0,333	32
COAT - Centro Orientamento Ausili Tecnologici Associazione Onlus	0,333	33
COOPERATIVA SOCIALE A PICCOLI PASSI	0,333	34
Fondamenti Impresa Sociale srl.	0,333	35
PAPAVERI ROSSI	0,333	36
CORINZI 13 SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE	0,350	37
Partes società cooperativa sociale	0,360	38
Piombaroli Gianfranco	0,360	39
C.I.S Creare Innovazione Sociale - S.c.a.r.l. - Impresa Sociale	0,500	40
Cooperativa Sociale Smart	0,520	41
Il Poliedro società cooperativa sociale	0,560	42
Arte Cultura Comunità e dintorni	0,600	43
Cooperativa Nuova Dimensione	0,600	44
La Semente	0,600	45
Il Quadrifoglio Società Cooperativa Sociale	0,640	46
ANGSA UMBRIA ONLUS	0,700	47
Coop. Sociale ASAD	0,700	48
IRECOOP IMPRESA SOCIALE SOCIETA' COOPERATIVA	0,700	49
Cooperativa Sociale Frontiera Lavoro	0,800	50

Fondazione La Città del Sole - Onlus	0,800	51
Cooperativa Sociale Perugia SCS Onlus	0,840	52
Il Cerchio Società Cooperativa Sociale	0,840	53
B+ cooperativa sociale	0,920	54
Sopra il Muro Soc. Coop. Sociale	1,000	55
Associazione "Risorse & Talenti"	ND	56
Fattoria Sociale Cooperativa Agricola e Sociale	ND	57
Fondazione diocesana di Religione Assisi Caritas	ND	58
Immaginazione Cooperativa Sociale di Produzione e Lavoro	ND	59
L'Albero di Zaccheo Società Cooperativa Sociale onlus	ND	60
Parrocchia San Felice	ND	61
Società Cooperativa Sociale Agricola Terre Umbre	ND	62

#### Principali indici commentati (punti di forza, punti di debolezza)

Indici	Media	N. Rispondenti	% Rispondenti
3.1 Investimenti in attività di formazione per i propri dipendenti	0,13	55	89%
3.2 Rapporto trend investimenti in formazione e trend lavoratori	0,00	6	10%
3.3 Tipologia di formazione per target	-0,05	31	50%
3.4 Rilevazione impatto formazione	0,65	46	74%
3.5 Feedback formazione	-0,05	55	89%

*In arancio gli elementi trascurati nel commento a causa del basso numero di rispondenti*

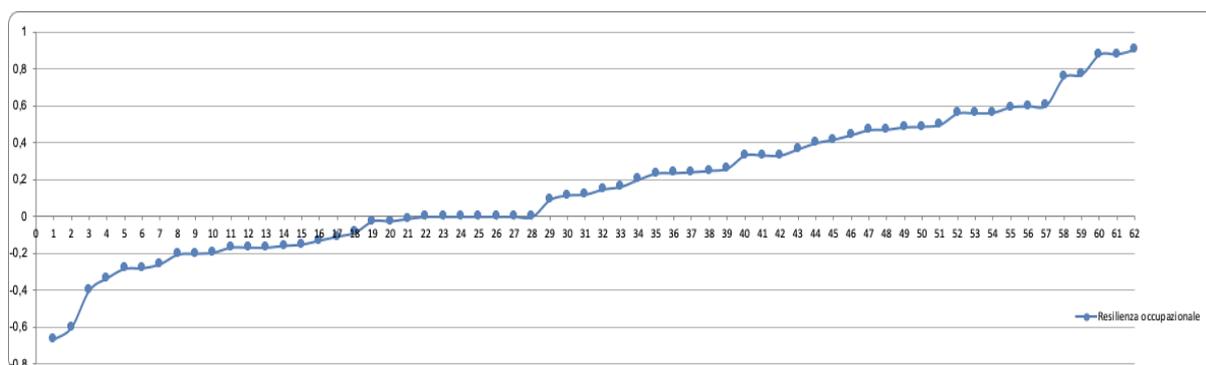
Punti di forza	Aspetti di miglioramento
<p>Tra gli ETS c'è una discreta propensione ad investire nel capitale umano attraverso processi ed attività di formazione.</p> <p>Grande importanza viene dato al rilevamento degli impatti dei processi di formazione.</p>	<p>La valorizzazione del capitale umano potrebbe essere resa ancora più efficace focalizzando meglio il target a cui si rivolge e curando maggiormente i ritorni dai processi di formazione.</p>

## Resilienza occupazionale

Informazioni complessive sulla dimensione

Media	0,1647
Varianza	0,1326
Deviazione standard	0,3657

Andamento della dimensione per singola organizzazione



Sono stati tolti i "nd"

Nome Organizzazione	Punteggio	Legenda
Uovo di Colombo Associazione di Promozione Sociale	-0,6667	1
Val di Paglia bene comune aps	-0,6	2
Associazione L'Erica	-0,4	3
Parrocchia San Felice	-0,3333	4
COOPERATIVA AGRICOLA SOCIALE LA RONDINE A MACCARELLO	-0,2822	5
FONDAZIONE OPERE PIE RIUNITE DI PERUGIA	-0,2786	6
SANTUARIO DI SANTA RITA	-0,2564	7
CORINZI 13 SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE	-0,2048	8
COOPERATIVA SOCIALE A PICCOLI PASSI	-0,2	9
C.I.S Creare Innovazione Sociale - S.c.a.r.l. - Impresa Sociale	-0,1941	10
Acli Fossato (circolo Acli)	-0,1667	11
Comitato regionale ANSPI Umbria	-0,1667	12
FONDAZIONE S. CATERINA ONLUS	-0,1667	13
Partes società cooperativa sociale	-0,1571	14
Cooperativa Nuova Dimensione	-0,1499	15
Associazione "Risorse & Talenti"	-0,1282	16
Il Cerchio Società Cooperativa Sociale	-0,107	17
B+ cooperativa sociale	-0,085	18

SOCIALFARE IMPRESA SOCIALE SRL	-0,0238	19
Cittadinanzattiva Onlus	-0,0236	20
COAT - Centro Orientamento Ausili Tecnologici Associazione Onlus	-0,0107	21
Arte Cultura Comunità e dintorni	0	22
Associazione Guardo Avanti	0	23
LAGODARTE IMPRESA SOCIALE SOCIETA' COOPERATIVA	0	24
Libri Parlanti Srl Impresa Sociale	0	25
OASI AGRICOLA SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA E SOCIALE	0	26
Sorgiva	0	27
zero thc	0	28
Associazione di promozione sociale laboratorio idea	0,0917	29
Cooperativa Sociale Perugia SCS Onlus	0,1162	30
AITR - Ass. Italiana Turismo Responsabile	0,1216	31
arci solidarietà terni	0,1487	32
Il Sicomoro Cooperativa Sociale ar.l.	0,1632	33
arci terni	0,2022	34
Fondamenti Impresa Sociale srl.	0,2353	35
PAPAVERI ROSSI	0,2375	36
Fondazione diocesana di Religione Assisi Caritas	0,2426	37
Associazione di Promozione Sociale Senza Monete	0,25	38
Associazione di Volontariato San Martino	0,2624	39
Impresa sociale san Valentino	0,3332	40
Fondazione La Città del Sole - Onlus	0,3333	41
Opera Segno dell'Alta Marroggia	0,3333	42
Cooperativa Sociale Frontiera Lavoro	0,367	43
Associazione Aladino	0,4	44
ANGSA UMBRIA ONLUS	0,4191	45
Ariel cooperativa sociale	0,4437	46
Cooperativa Con Chiara	0,4706	47
Immaginazione Cooperativa Sociale di Produzione e Lavoro	0,4737	48
Fattoria Sociale Cooperativa Agricola e Sociale	0,4863	49
Coop. Sociale ASAD	0,4896	50
AIAB Umbria	0,5	51
Piombardi Gianfranco	0,5609	52
Il Quadrifoglio Società Cooperativa Sociale	0,5622	53
Cooperativa Sociale Smart	0,5655	54
IRECOOP IMPRESA SOCIALE SOCIETA' COOPERATIVA	0,5952	55
L'Albero di Zaccheo Società Cooperativa Sociale onlus	0,6008	56

Società Cooperativa Sociale Agricola Terre Umbre	0,6059	57
La Semente	0,7572	58
il poliedro società cooperativa sociale	0,7735	59
Sopra il Muro Soc. Coop. Sociale	0,8806	60
O.A.S.I. di comunità	0,8831	61
edit societa cooperativa sociale	0,9071	62

#### Principali indici commentati (punti di forza, punti di debolezza)

Indici	Media	N. Rispondenti	% Rispondenti
4.1 Trend lavoratori	0,45	49	79%
4.2 Trend soci	0,15	52	84%
4.3 Trend soci lavoratori	0,32	34	55%
4.4 Persone svantaggiate assunte	-0,47	62	100%
4.5 % persone svantaggiate	0,09	62	100%
4.6 Livelli retributivi (equilibrio redistributivo)	0,72	42	68%
4.7 Nuova occupazione prossimi 3 anni	0,29	62	100%
4.8 Trend volontari	0,24	37	60%

Punti di forza	Aspetti di miglioramento
<p>La capacità degli ETS umbri di produrre occupazione stabile e di coinvolgere adeguatamente, a sostegno delle proprie attività, il Volontariato, appare diffusa e consolidata.</p> <p>In misura ancora più marcata tra il personale dipendente, ad indicare una maggiore professionalizzazione delle risorse umane che lavorano nelle imprese.</p> <p>Importante rilevare come le imprese vedono nel prossimo futuro la possibilità di produrre nuova occupazione, elemento di sicura forza.</p>	<p>Appare semmai in calo, come elemento di debolezza la capacità di attrarre stabilmente persone svantaggiate, che pure è stato sempre un punto di forza del mondo del Terzo Settore e del settore Cooperativistico in particolare.</p>

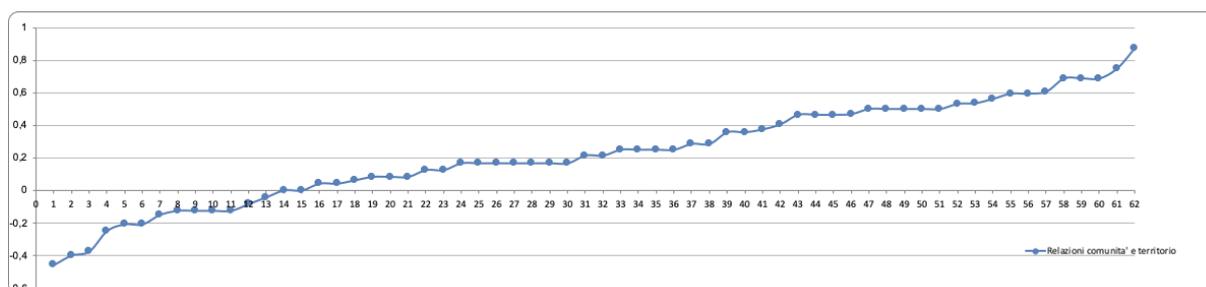
Molto positivo il dato sull'equilibrio redistributivo, a testimonianza dell'importanza che questo aspetto ricopre all'interno degli ETS.

## Relazioni con la comunità ed il territorio

Informazioni complessive sulla dimensione

Media	0,2275
Varianza	0,0932
Deviazione standard	0,3058

Andamento della dimensione per singola organizzazione



Sono stati tolti i "nd"

Nome Organizzazione	Punteggio	Legenda
COOPERATIVA AGRICOLA SOCIALE LA RONDINE A MACCARELLLO	-0,4583	1
FONDAZIONE OPERE PIE RIUNITE DI PERUGIA	-0,4	2
L'Albero di Zaccheo Società Cooperativa Sociale onlus	-0,375	3
LAGODARTE IMPRESA SOCIALE SOCIETA' COOPERATIVA	-0,25	4
Associazione L'Erica	-0,2083	5
Cooperativa Sociale Perugia SCS Onlus	-0,2083	6
Sorgiva	-0,15	7
Ariel cooperativa sociale	-0,125	8
COAT - Centro Orientamento Ausili Tecnologici Associazione Onlus	-0,125	9
CORINZI 13 SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE	-0,125	10
SANTUARIO DI SANTA RITA	-0,125	11
Libri Parlanti Srl Impresa Sociale	-0,0833	12
Il Sicomoro Cooperativa Sociale ar.l.	-0,0417	13

C.I.S Creare Innovazione Sociale - Società Consortile a responsabilità limitata - Impresa Sociale	0	14
Cooperativa Con Chiara	0	15
O.A.S.I. di comunità	0,0417	16
OASI AGRICOLA SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA E SOCIALE	0,0417	17
Parrocchia San Felice	0,0625	18
arci solidarietà terni	0,0833	19
Associazione Aladino	0,0833	20
edit societa cooperativa sociale	0,0833	21
Fattoria Sociale Cooperativa Agricola e Sociale	0,125	22
Uovo di Colombo Associazione di Promozione Sociale	0,125	23
arci terni	0,1667	24
Associazione di Promozione Sociale Senza Monete	0,1667	25
Associazione Guardo Avanti	0,1667	26
Fondazione La Città del Sole - Onlus	0,1667	27
Immaginazione Cooperativa Sociale di Produzione e Lavoro	0,1667	28
La Semente	0,1667	29
Opera Segno dell'Alta Marroggia	0,1667	30
Associazione di promozione sociale laboratorio idea	0,2143	31
COOPERATIVA SOCIALE A PICCOLI PASSI	0,2143	32
Fondazione diocesana di Religione Assisi Caritas	0,25	33
Impresa sociale san Valentino	0,25	34
Società Cooperativa Sociale Agricola Terre Umbre	0,25	35
Sopra il Muro Soc. Coop. Sociale	0,25	36
Acli Fossato (circolo Acli)	0,2857	37
Arte Cultura Comunità e dintorni	0,2857	38
AIAB Umbria	0,3571	39
Cittadinanzattiva Onlus	0,3571	40
SOCIALFARE IMPRESA SOCIALE SRL	0,375	41
Cooperativa Nuova Dimensione	0,4063	42
Associazione "Risorse & Talenti"	0,4643	43
Val di Paglia bene comune aps	0,4643	44
zero thc	0,4643	45
FONDAZIONE S. CATERINA ONLUS	0,4688	46
ANGSA UMBRIA ONLUS	0,5	47
B+ cooperativa sociale	0,5	48
Comitato regionale ANSPI Umbria	0,5	49
Cooperativa Sociale Frontiera Lavoro	0,5	50

Partes società cooperativa sociale	0,5	51
il poliedro società cooperativa sociale	0,5313	52
Il Quadrifoglio Società Cooperativa Sociale	0,5357	53
Fondamenti Impresa Sociale srl.	0,5625	54
Associazione di Volontariato San Martino	0,5938	55
PAPAVERI ROSSI	0,5938	56
AITR - Ass. Italiana Turismo Responsabile	0,6071	57
Cooperativa Sociale Smart	0,6875	58
IRECOOP IMPRESA SOCIALE SOCIETA' COOPERATIVA	0,6875	59
Piombaroli Gianfranco	0,6875	60
Il Cerchio Società Cooperativa Sociale	0,75	61
Coop. Sociale ASAD	0,875	62

#### Principali indici commentati (punti di forza, punti di debolezza)

Indici	Media	N. Rispondenti	% Rispondenti
5.1 Coinvolgimento beneficiari erogazione	0,63	62	100%
5.2 Campagne raccolta fondi	0,34	62	100%
5.3 Utilizzi spazi o servizi appartenenti ad organizzazioni terze	0,50	62	100%
5.4 Bilancio sociale	-0,42	62	100%
5.5 Iniziative per la divulgazione del bilancio sociale	0,51	18	29%
5.6 Mappatura degli stakeholder	-0,11	62	100%
5.7 Attività realizzate in collaborazione con gli stakeholder	0,60	25	40%
5.8 Coinvolgimento organizzazione negli ultimi 3 anni in progetti di rigenerazione di beni comuni	0,38	62	100%

Punti di forza	Aspetti di miglioramento
<p>La capacità di attivare una relazione forte con la propria comunità ed il territorio, è stata sempre un punto di forza degli ETS, qui confermata dai dati rilevati.</p> <p>E' molto buono il meccanismo di ingaggio dei beneficiari diretti dei servizi degli ETS, così come la capacità di collaborare tra le imprese,</p>	<p>Sono invece da migliorare alcuni processi che possiamo definire di comunicazione istituzionale come la mappatura degli stakeholder e soprattutto la produzione di un bilancio sociale, che fatica molto ad entrare tra le attività chiave degli ETS. Laddove viene realizzato, il bilancio viene</p>

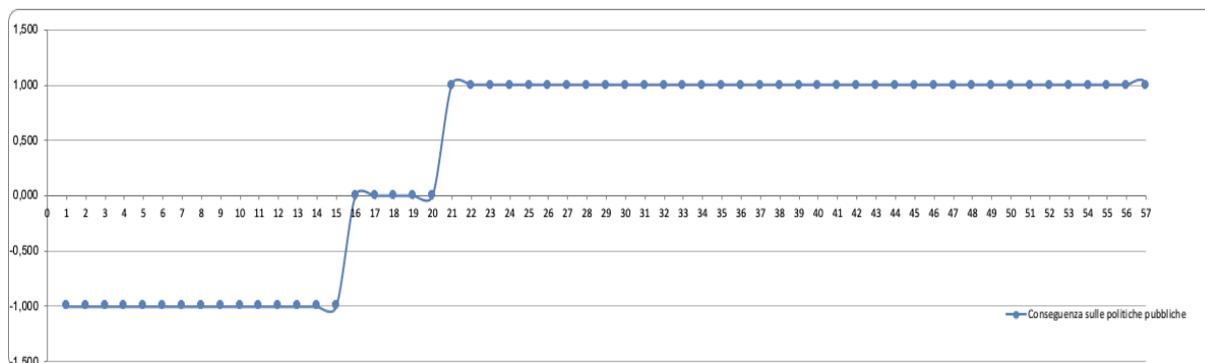
<p>mettendo a fattore comune servizi o spazi. Marcata è l'attenzione verso gli stakeholder, che vengono coinvolti nelle diverse attività dalle organizzazioni.</p> <p>Infine, si deve registrare un discreto risultato nell'ambito, sempre più importante, della realizzazione di progetti di rigenerazione dei commons.</p>	<p>adeguatamente comunicato, a riprova della consapevolezza del suo valore in termini di posizionamento e comunicazione.</p>
--	--

### Conseguenza sulle politiche pubbliche

Informazioni complessive sulla dimensione

Media	0,3860
Varianza	0,7769
Deviazione standard	0,8692

Andamento della dimensione per singola organizzazione



Sono stati tolti i "nd"

Nome Organizzazione	Punteggio	Legenda
Associazione "Risorse & Talenti"	-1,000	1
Associazione Aladino	-1,000	2
Associazione Guardo Avanti	-1,000	3
B+ cooperativa sociale	-1,000	4
Cooperativa Con Chiara	-1,000	5
COOPERATIVA SOCIALE A PICCOLI PASSI	-1,000	6
CORINZI 13 SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE	-1,000	7

Fondazione diocesana di Religione Assisi Caritas	-1,000	8
FONDAZIONE S. CATERINA ONLUS	-1,000	9
Partes società cooperativa sociale	-1,000	10
SANTUARIO DI SANTA RITA	-1,000	11
Società Cooperativa Sociale Agricola Terre Umbre	-1,000	12
Sorgiva	-1,000	13
Val di Paglia bene comune aps	-1,000	14
zero thc	-1,000	15
Ariel cooperativa sociale	0,000	16
COOPERATIVA AGRICOLA SOCIALE LA RONDINE A MACCARELLLO	0,000	17
Il Poliedro società cooperativa sociale	0,000	18
L'Albero di Zaccheo Società Cooperativa Sociale onlus	0,000	19
Sopra il Muro Soc. Coop. Sociale	0,000	20
Acli Fossato (circolo Acli)	1,000	21
AIAB Umbria	1,000	22
AITR - Ass. Italiana Turismo Responsabile	1,000	23
ANGSA UMBRIA ONLUS	1,000	24
Arci solidarietà Terni	1,000	25
Arci Terni	1,000	26
Arte Cultura Comunità e dintorni	1,000	27
Associazione di promozione sociale laboratorio idea	1,000	28
Associazione di Promozione Sociale Senza Monete	1,000	29
Associazione di Volontariato San Martino	1,000	30
Associazione L'Erica	1,000	31
Cittadinanzattiva Onlus	1,000	32
COAT - Centro Orientamento Ausili Tecnologici Associazione Onlus	1,000	33
Comitato regionale ANSPI Umbria	1,000	34
Coop. Sociale ASAD	1,000	35
Cooperativa Nuova Dimensione	1,000	36
Cooperativa Sociale Perugia SCS Onlus	1,000	37
Cooperativa Sociale Smart	1,000	38
edit societa cooperativa sociale	1,000	39
Fattoria Sociale Cooperativa Agricola e Sociale	1,000	40
Fondamenti Impresa Sociale srl.	1,000	41
Fondazione La Città del Sole - Onlus	1,000	42
FONDAZIONE OPERE PIE RIUNITE DI PERUGIA	1,000	43
Il Cerchio Società Cooperativa Sociale	1,000	44
Il Quadrifoglio Società Cooperativa Sociale	1,000	45

Il Sicomoro Cooperativa Sociale ar.l.	1,000	46
Immaginazione Cooperativa Sociale di Produzione e Lavoro	1,000	47
Impresa sociale san Valentino	1,000	48
IRECOOP IMPRESA SOCIALE SOCIETA' COOPERATIVA	1,000	49
La Semente	1,000	50
Libri Parlanti Srl Impresa Sociale	1,000	51
OASI AGRICOLA SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA E SOCIALE	1,000	52
Opera Segno dell'Alta Marroggia	1,000	53
PAPAVERI ROSSI	1,000	54
Piombaroli Gianfranco	1,000	55
SOCIALFARE IMPRESA SOCIALE SRL	1,000	56
Uovo di Colombo Associazione di Promozione Sociale	1,000	57
C.I.S Creare Innovazione Sociale - S.c.a.r.l. - Impresa Sociale	ND	58
Cooperativa Sociale Frontiera Lavoro	ND	59
LAGODARTE IMPRESA SOCIALE SOCIETA' COOPERATIVA	ND	60
O.A.S.I. di comunità	ND	61
Parrocchia San Felice	ND	62

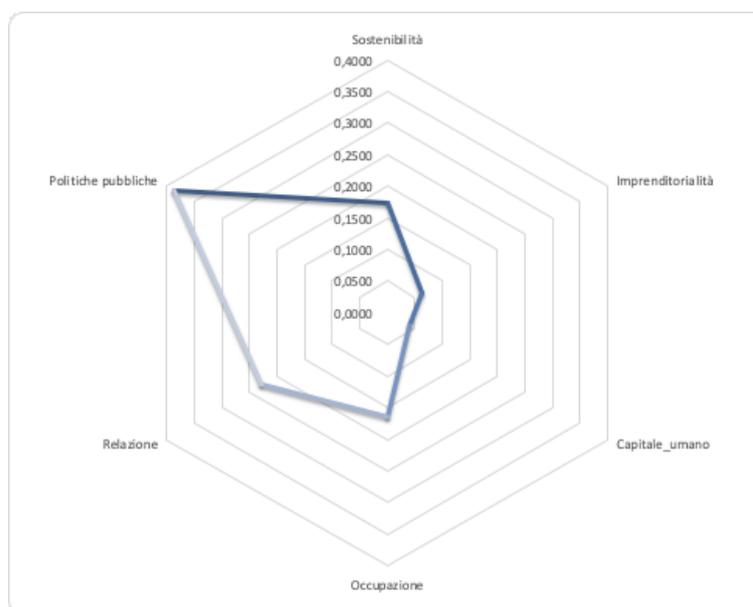
Principali indici commentati (punti di forza, punti di debolezza)

Indici	Media	N. Rispondenti	% Rispondenti
6.1 Partenariati e/o relazioni stabili di collaborazione con pubbliche amministrazioni	0,47	57	92%
6.2 Influenza sul comportamento della Pubblica Amministrazione	0,19	42	68%

Punti di forza	Aspetti di miglioramento
Il rapporto con la Pubblica Amministrazione è decisamente stabile, ribadendo l'importanza di un legame di lunga data.	All'interno di un quadro di discreta soddisfazione, si può migliorare l'influenza che gli ETS umbri esercitano sulla PA, attraverso l'impatto dei servizi che erogano e dei progetti che sviluppano.

### *Analisi integrata delle dimensioni*

L'insieme delle 6 dimensioni rappresenta il perimetro entro cui si muove l'organizzazione, la sua area di riferimento, in altri termini, rispetto ai parametri importanti nell'ambito del percorso in corso. Le principali misure statistiche delle dimensioni sono consultabili in allegato; qui ci preme subito fornire una rappresentazione visiva dello "spazio" di cui detto sopra, dapprima per l'intera popolazione delle 62 organizzazioni che hanno partecipato a questa fase, per poi passare ad esaminare aspetti specifici delle dimensioni rispetto ad alcune delle più importanti variabili di controllo. Ecco come si presenta lo scenario, prendendo come riferimento per le 6 dimensioni il valore medio delle stesse:



Appare evidente, anche solo da un punto di vista visivo, come:

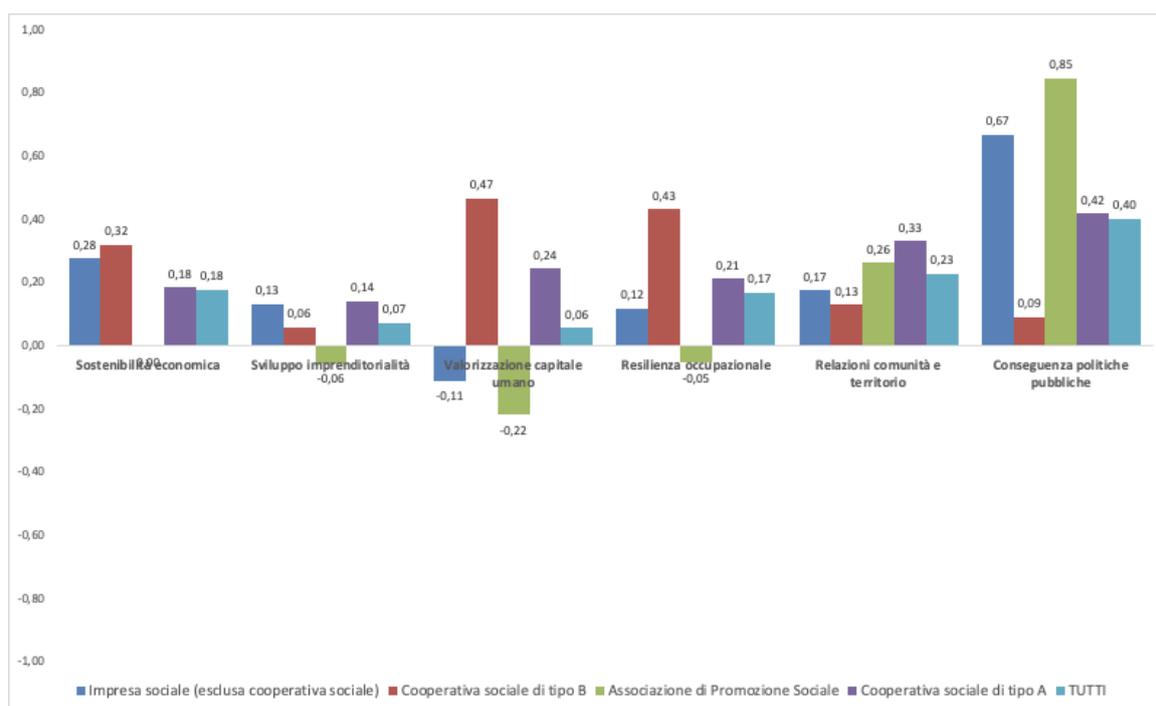
- essendo l'oscillazione teorica della media delle dimensioni compresa tra -1 ed 1, in ogni caso complessivamente le organizzazioni mostrano una certa qual robustezza complessiva;
- le dimensioni relative agli ambiti se vogliamo più "rivolte" verso l'esterno dell'organizzazione - Conseguenza sulle politiche pubbliche e Relazione con la comunità ed il territorio - siano oggi in modo evidente quelle più sviluppate;
- le dimensioni relative alla Resilienza occupazionale e alla Sostenibilità Economica, seppur con valori inferiori rispetto alle prime, mostrano un buon grado di maturità;

- risultano invece meno evolute, e quindi presumibilmente da potenziare in futuro tramite percorsi di potenziamento “ad hoc” le leve riguardanti più la valorizzazione del capitale umano e lo Sviluppo imprenditoriale nelle organizzazioni.

Abbiamo poi cercato di fare emergere comportamenti particolari in relazione ad alcune delle VdC più importanti; ne abbiamo selezionate a questo scopo 3:

- forma giuridica
- settore di attività
- fatturato (classe)

Per non appesantire la lettura abbiamo selezionato, per ciascuna di esse, le 4 modalità più rappresentative in termini di numerosità. Ecco il risultato, a cui facciamo seguire un commento sintetico per ciascuna rappresentazione:

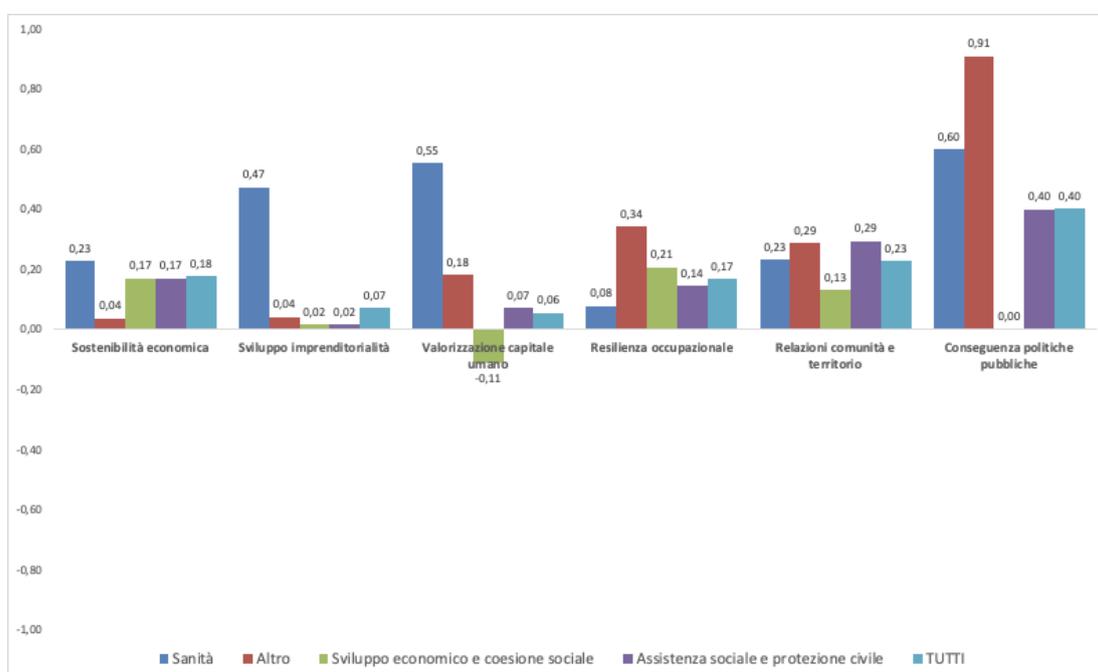


*le dimensioni per forma giuridica (principali 4 modalità)*

In generale:

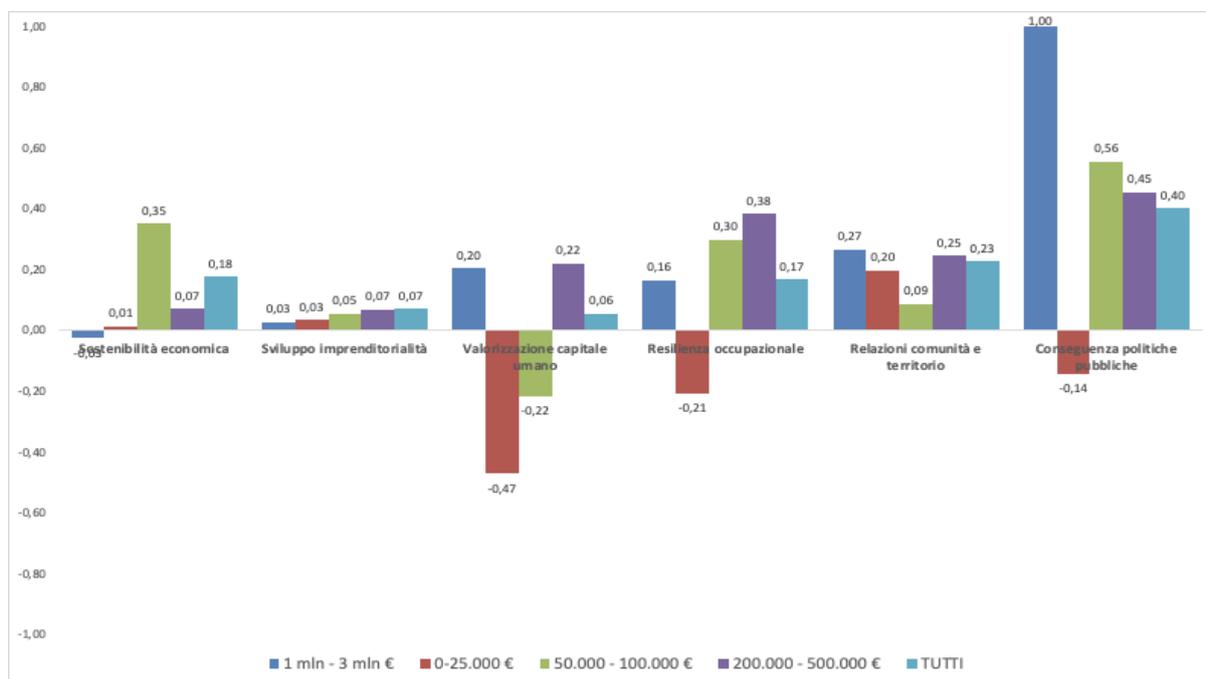
- le imprese sociali presidiano bene le diverse leve, devono concentrarsi di più sulla valorizzazione del proprio capitale umano;
- le cooperative sociali di tipo A riescono a presidiare bene ogni dimensione, mostrando quindi una maggiore robustezza complessiva;

- le cooperative sociali di tipo B sono molto confidenti con la valorizzazione del capitale umano e il mantenimento dei livelli di occupazione: in questo rispecchiando anche attraverso questo tipo di evidenza una propensione rispetto a questi “asset” tipica di questo tipo di organizzazione;
- le APS sono molto forti per quello che attiene il rapporto con i decisori pubblici e la relazione con la propria comunità di riferimento ed il territorio più in generale; devono ancora maturare ed evolversi verso una maggiore imprenditorialità e, più in generale, sostenibilità di impresa.



*le dimensioni per settore di attività (principali 4 modalità)*

Qui emerge chiaramente la forza delle organizzazioni che operano nel settore della Sanità, che presidiano uno spazio importante attraverso leve di sviluppo ben distribuite e al di sopra della media complessiva. Gli ETS che operano nel settore dello Sviluppo economico dovranno potenziare l’attenzione verso le politiche pubbliche, cosa che permetterà loro di acquisire una maggiore robustezza complessiva, facendo leva su asset già relativamente solidi quali quelli della Sostenibilità economica e della Resilienza occupazionale. Da indagare successivamente in dettaglio la modalità che raggruppa sotto la voce “Altro” settori minori dei principali: spesso vi operano organizzazioni piuttosto solide con dimensioni già molto sviluppate.



*le dimensioni per classe di fatturato (principali 4 modalità)*

Si evidenzia, in generale, un comportamento piuttosto uniforme tra organizzazioni dal fatturato contenuto e quelle con un flusso di ricavi più importante, che mostrano una buona solidità complessiva, come ci si poteva aspettare. Le “piccole” devono in particolare lavorare sul fronte della valorizzazione del capitale umano, con quello ad esso correlato dell’occupazione, e soprattutto nel diventare interlocutori costanti ed influenti dei decisori pubblici.

#### Analisi dell’indicatore IS<sup>2</sup> Advanced

IS<sup>2</sup> Advanced è il principale indice sintetico della metodologia usata nel corso di questo primo anno di percorso verso l’impatto assieme agli ETS umbri. Lo abbiamo esaminato secondo una logica che rispecchia ed integra le fasi già usate nella lettura delle dimensioni:

- Informazioni complessive sull’indicatore
- Informazioni complessive sull’indicatore rispetto alle variabili di controllo principali
- Andamento dell’indicatore per singola organizzazione
- Confronto del posizionamento delle organizzazioni tra Early Stage ed Advanced
- Principali implicazioni

### Informazioni complessive sull'indicatore

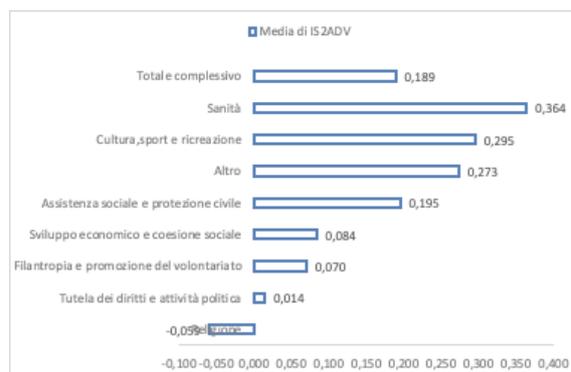
Media	0,1765	Valore abbastanza buono in assoluto data l'oscillazione teorica dell'indice tra -1 ed 1
Varianza	0,0673	Valore basso, la media è un indicatore piuttosto significativo
Deviazione standard	0,2615	Piuttosto elevata, il campione dei rispondenti è molto distribuito rispetto alla media (presenza di code significative, vedi anche grafico analitico)

### Informazioni complessive sull'indicatore rispetto alle variabili di controllo principali

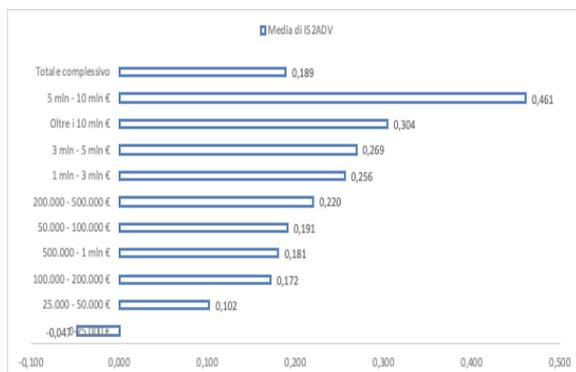
#### Forma giuridica



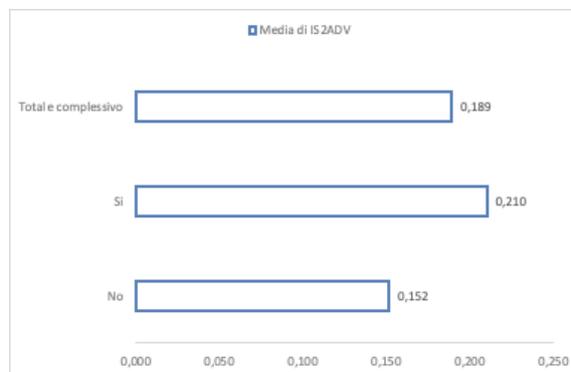
#### Settore di attività



#### Fatturato

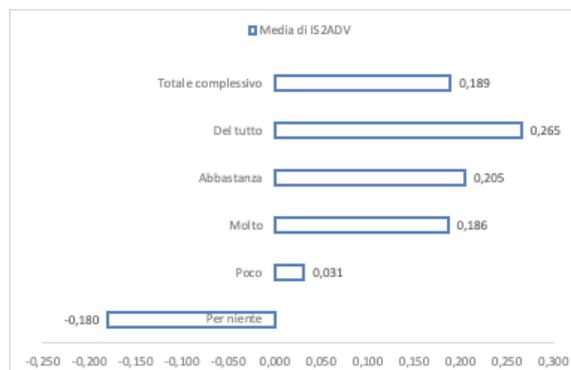
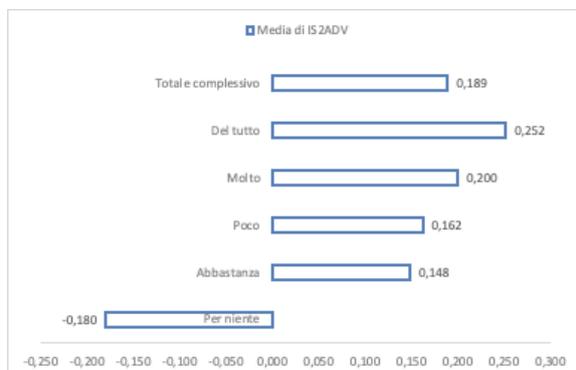


#### Rischi economici

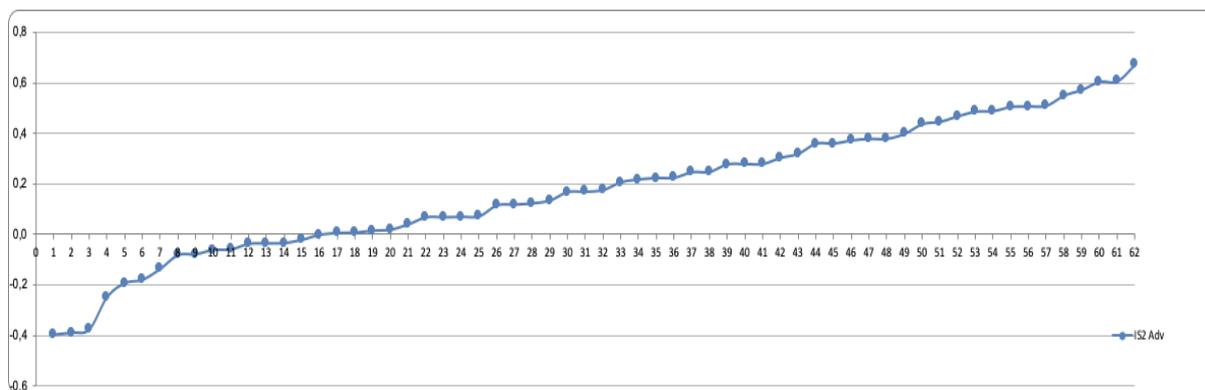


#### Organizzazione come impresa sociale

#### Sostenibilità dell'organizzazione



### Andamento dell'indicatore per singola organizzazione



Nome Organizzazione	IS <sup>2</sup> Adv	Legenda
Val di Paglia bene comune aps	-0,39735	1
Sorgiva	-0,38916	2
SANTUARIO DI SANTA RITA	-0,37628	3
COOPERATIVA AGRICOLA SOCIALE LA RONDINE A MACCARELLLO	-0,24894	4
Associazione L'Erica	-0,19340	5
FONDAZIONE S. CATERINA ONLUS	-0,17967	6
COOPERATIVA SOCIALE A PICCOLI PASSI	-0,13685	7
Fondazione diocesana di Religione Assisi Caritas	-0,08256	8

Associazione Guardo Avanti	-0,07833	9
Associazione Aladino	-0,06193	10
CORINZI 13 SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE	-0,05938	11
Partes società cooperativa sociale	-0,03771	12
Parrocchia San Felice	-0,03572	13
Associazione "Risorse & Talenti"	-0,03422	14
Cooperativa Con Chiara	-0,02149	15
FONDAZIONE OPERE PIE RIUNITE DI PERUGIA	-0,00192	16
zero thc	0,00517	17
Il Sicomoro Cooperativa Sociale ar.l.	0,00728	18
Cittadinanzattiva Onlus	0,01445	19
OASI AGRICOLA SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA E SOCIALE	0,01889	20
O.A.S.I. di comunità	0,03967	21
L'Albero di Zaccheo Società Cooperativa Sociale onlus	0,06733	22
LAGODARTE IMPRESA SOCIALE SOCIETA' COOPERATIVA	0,06782	23
Impresa sociale san Valentino	0,06943	24
C.I.S Creare Innovazione Sociale - S.c.a.r.l. - Impresa Sociale	0,07183	25
Uovo di Colombo Associazione di Promozione Sociale	0,11459	26
B+ cooperativa sociale	0,11807	27
Associazione di Promozione Sociale Senza Monete	0,12288	28
Associazione di promozione sociale laboratorio idea	0,13436	29
AIAB Umbria	0,16785	30

arci solidarietà terni	0,16882	31
Fattoria Sociale Cooperativa Agricola e Sociale	0,17596	32
Libri Parlanti Srl Impresa Sociale	0,20644	33
Società Cooperativa Sociale Agricola Terre Umbre	0,21753	34
Ariel cooperativa sociale	0,22313	35
Comitato regionale ANSPI Umbria	0,22431	36
Opera Segno dell'Alta Marroggia	0,24593	37
Cooperativa Sociale Perugia SCS Onlus	0,24772	38
edit societa cooperativa sociale	0,27726	39
arci terni	0,27845	40
Associazione di Volontariato San Martino	0,27887	41
Immaginazione Cooperativa Sociale di Produzione e Lavoro	0,30289	42
Aclifossato (circolo Acli)	0,31932	43
Sopra il Muro Soc. Coop. Sociale	0,35914	44
AITR - Ass. Italiana Turismo Responsabile	0,35967	45
Fondamenti Impresa Sociale srl.	0,37192	46
SOCIALFARE IMPRESA SOCIALE SRL	0,37806	47
Piombaroli Gianfranco	0,37824	48
Il Quadrifoglio Società Cooperativa Sociale	0,39806	49
Cooperativa Nuova Dimensione	0,43631	50
La Semente	0,44586	51
Arte Cultura Comunità e dintorni	0,46733	52

PAPAVERI ROSSI	0,48577	53
Cooperativa Sociale Frontiera Lavoro	0,48826	54
COAT - Centro Orientamento Ausili Tecnologici Associazione Onlus	0,50451	55
Fondazione La Città del Sole - Onlus	0,50645	56
ANGSA UMBRIA ONLUS	0,50950	57
Il Cerchio Società Cooperativa Sociale	0,54908	58
il poliedro società cooperativa sociale	0,57209	59
Cooperativa Sociale Smart	0,60365	60
IRECOOP IMPRESA SOCIALE SOCIETA' COOPERATIVA	0,60572	61
Coop. Sociale ASAD	0,67150	62

Confronto del posizionamento delle organizzazioni tra Early Stage ed Advanced

Per confrontare le due situazioni e vedere come si posizionano le organizzazioni che hanno effettuato tutte e due le fasi del percorso, abbiamo clusterizzato l'indicatore, prendendo in considerazione la scala dei valori ottenuti ed avendo cura di ottenere dei gruppi consistenti. I gruppi sono stati fatti secondo le regole seguenti:

- $IS^2$  Advanced minore di 0 => cluster 1;
- $IS^2$  Advanced compreso tra 0 e 0.30 => cluster 2;
- $IS^2$  Advanced maggiore di 0.30 => cluster 3.

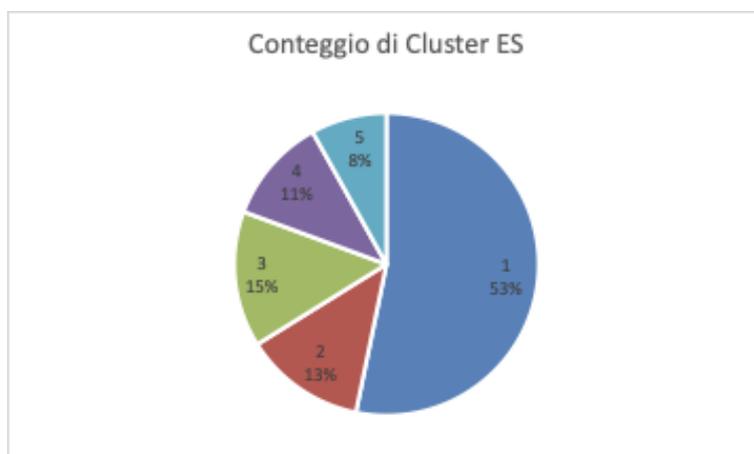
Riportiamo sotto lo schema analitico di confronto per tutte le organizzazioni. Ci risultano 5 ETS che hanno fatto l'Advanced senza aver fatto la parte Early Stage: queste organizzazioni vengono tolte dal computo delle evidenze statistiche. Le organizzazioni sono riportate in ordine crescente rispetto al valore dell' $IS^2$  Advanced.

Nome organizzazione	IS2 ADV	Cluster ADV	Cluster ES
Val di Paglia bene comune aps	-0,397	1	1
Sorgiva	-0,389	1	2
SANTUARIO DI SANTA RITA	-0,376	1	3

COOPERATIVA AGRICOLA SOCIALE LA RONDINE A MACCARELLLO	-0,249	1	2
Associazione L'Erica	-0,193	1	?
FONDAZIONE S. CATERINA ONLUS	-0,180	1	3
COOPERATIVA SOCIALE A PICCOLI PASSI	-0,137	1	1
Fondazione diocesana di Religione Assisi Caritas	-0,083	1	3
Associazione Guardo Avanti	-0,078	1	1
Associazione Aladino	-0,062	1	2
CORINZI 13 SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE	-0,059	1	1
Partes società cooperativa sociale	-0,038	1	4
Parrocchia San Felice	-0,036	1	3
Associazione "Risorse & Talenti"	-0,034	1	4
Cooperativa Con Chiara	-0,021	1	1
FONDAZIONE OPERE PIE RIUNITE DI PERUGIA	-0,002	1	2
zero thc	0,005	2	?
Il Sicomoro Cooperativa Sociale ar.l.	0,007	2	3
Cittadinanzattiva Onlus	0,014	2	1
OASI AGRICOLA SOCIETA' COOPERATIVA AGRICOLA E SOCIALE	0,019	2	3
O.A.S.I. di comunità	0,040	2	4
L'Albero di Zaccheo Società Cooperativa Sociale onlus	0,067	2	3
LAGODARTE IMPRESA SOCIALE SOCIETA' COOPERATIVA	0,068	2	1
Impresa sociale san Valentino	0,069	2	1
C.I.S Creare Innovazione Sociale - S.c.a.r.l. - Impresa Sociale	0,072	2	1
Uovo di Colombo Associazione di Promozione Sociale	0,115	2	4
B+ cooperativa sociale	0,118	2	?
Associazione di Promozione Sociale Senza Monete	0,123	2	4
Associazione di promozione sociale laboratorio idea	0,134	2	1
AIAB Umbria	0,168	2	1
arci solidarietà terni	0,169	2	1
Fattoria Sociale Cooperativa Agricola e Sociale	0,176	2	3
Libri Parlanti Srl Impresa Sociale	0,206	2	1
Società Cooperativa Sociale Agricola Terre Umbre	0,218	2	1
Ariel cooperativa sociale	0,223	2	1
Comitato regionale ANSPI Umbria	0,224	2	?
Opera Segno dell'Alta Marroggia	0,246	2	1
Cooperativa Sociale Perugia SCS Onlus	0,248	2	1
edit società cooperativa sociale	0,277	2	4
arci terni	0,278	2	1
Associazione di Volontariato San Martino	0,279	2	1

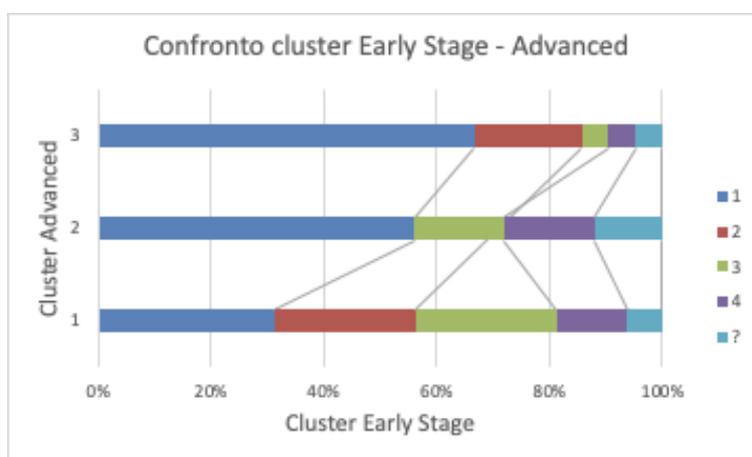
Immaginazione Cooperativa Sociale di Produzione e Lavoro	0,303	3	3
Acli Fossato (circolo Acli)	0,319	3	2
Sopra il Muro Soc. Coop. Sociale	0,359	3	1
AITR - Ass. Italiana Turismo Responsabile	0,360	3	2
Fondamenti Impresa Sociale s.r.l.	0,372	3	1
SOCIALFARE IMPRESA SOCIALE SRL	0,378	3	1
Piombardi Gianfranco	0,378	3	1
Il Quadrifoglio Società Cooperativa Sociale	0,398	3	1
Cooperativa Nuova Dimensione	0,436	3	1
La Semente	0,446	3	1
Arte Cultura Comunità e dintorni	0,467	3	1
PAPAVERI ROSSI	0,486	3	1
Cooperativa Sociale Frontiera Lavoro	0,488	3	1
COAT - Centro Orientamento Ausili Tecnologici Associazione Onlus	0,505	3	2
Fondazione La Città del Sole - Onlus	0,506	3	1
ANGSA UMBRIA ONLUS	0,510	3	1
Il Cerchio Società Cooperativa Sociale	0,549	3	2
il poliedro società cooperativa sociale	0,572	3	?
Cooperativa Sociale Smart	0,604	3	1
IRECOOP IMPRESA SOCIALE SOCIETA' COOPERATIVA	0,606	3	1
Coop. Sociale ASAD	0,672	3	4

Forniamo una rappresentazione sintetica di come i cluster dell'Early Stage si "ritrovano" tra coloro che hanno effettuato la parte Advanced del processo:



E' importante sottolineare che il 53% di organizzazioni che hanno fatto l'Advanced appartiene al cluster 1 (SER=high;PSE=high) dell'Early Stage; percentuale che arriva al 58% togliendo le 5 organizzazioni che hanno fatto solo l'Advanced. Questo dato molto significativo ci dice che l'Early Stage è una buona cartina di tornasole per identificare le organizzazioni che hanno poi fatto l'Advanced, ossia quelle che sono state finanziate dalla Regione. Questa è una correlazione su cui poter investire nel futuro.

Chiudiamo questa parte riportando un'altra rappresentazione di come si ripartiscono i gruppi Early Stage ed Advanced:



*I cluster Advanced sono in ordinata - da 1 a 3 rispetto al valore dell'indice - mentre in ascissa troviamo i 4 gruppi dell'Early Stage.*

IS<sup>2</sup> Advanced: le principali implicazioni

1. Pensiamo sia utile sintetizzare a questo punto le principali evidenze emerse dall'analisi delle organizzazioni con il metodo IS<sup>2</sup> Advanced.
2. Esiste una relazione significativa tra coloro che hanno fatto il questionario Early Stage - tutti coloro che avevano fatto domanda a valere sull'Avviso "Azioni innovative di welfare territoriale" - e le organizzazioni che hanno proseguito con l'approfondimento proprio dell'Advanced. Infatti il 53% di organizzazioni che hanno fatto l'Advanced appartiene al cluster 1 (SER=high;PSE=high) dell'Early Stage; percentuale che arriva al 58% togliendo le 5 organizzazioni che hanno fatto solo l'Advanced. Questo dato molto significativo ci dice che già la fase Early Stage permette di individuare un gruppo - il cluster 1, appunto - che si ritrova in più della metà del campione che ha successivamente ottenuto il finanziamento regionale. Questa situazione potrà essere

sfruttata, evidentemente con tutte le precauzioni del caso ed i dovuti raffinamenti, per avere indicazioni interessanti in merito ai soggetti del Terzo Settore da sostenere con le proprie leve finanziarie. Indica anche che l'attuale allocazione di fondi è andata in buona parte su organizzazioni già relativamente evolute rispetto ai temi dell'impatto e della sostenibilità.

3. La popolazione dei rispondenti si distribuisce in maniera poco concentrata attorno al valore medio del principale indicatore, IS<sup>2</sup> Advanced (0,1765), valore che rappresenta un risultato finale complessivo lusinghiero per gli ETS intervistati.
4. Sempre rispetto a questo parametro complessivo, alcune considerazioni rispetto alle principali variabili di controllo:
  - a. Forma giuridica - Bene le cooperative nella loro generalità - sia di tipo A, che B, che miste - tutte al di sopra del valore medio; da evidenziare il risultato importante di soggetti tradizionalmente meno "strutturati" rispetto alle cooperative come le associazioni non riconosciute, mentre mostrano una maggiore debolezza le APS e le OdV;
  - b. Settore di attività - Bene coloro che operano nella Sanità, in linea con la media il settore tradizionale per gli ETS dell'Assistenza sociale, mentre mostra una difficoltà maggiore l'ambito dello Sviluppo Economico;
  - c. Classe di fatturato - Ottengono un risultato brillante le organizzazioni con fatturato medio-alto, mentre scendendo verso le piccole organizzazioni ci si attesta intorno o poco sotto al valore medio;
5. Un ambito di ulteriore indagine è segnalato dal comportamento rispetto all'indicatore se si esaminano i temi della sostenibilità e di quanto le organizzazioni si riconoscono nel soggetto dell'impresa sociale: infatti, coloro che si sentono molto vicini rispetto a questi obiettivi - "del tutto" - hanno dei valori molto alti rispetto alla media;
6. Passando ad esaminare le 6 dimensioni in cui si articola la lettura dell'Advanced, a livello di commento qualitativo possiamo rilevare come:
  - a. Le imprese sociali e le cooperative sociali di tipo A riescono a presidiare bene ogni dimensione, mostrando quindi una incoraggiante robustezza complessiva. Le prime devono concentrarsi maggiormente sulla valorizzazione del proprio capitale umano;
  - b. Le cooperative sociali di tipo B sono molto confidenti con la valorizzazione del capitale umano e il mantenimento dei livelli di occupazione: in questo

rispecchiando anche attraverso questo tipo di evidenza una propensione rispetto a questi “asset” tipica di questo tipo di organizzazione.

- c. le APS sono molto forti per quello che attiene le conseguenze del proprio agire sui decisori pubblici e la relazione con la propria comunità di riferimento ed il territorio più in generale; devono ancora maturare ed evolversi verso una maggiore imprenditorialità e, più in generale, sostenibilità di impresa;
7. emerge chiaramente la forza delle organizzazioni che operano nel settore della Sanità, che presidiano uno spazio importante attraverso leve di sviluppo ben distribuite e al di sopra della media complessiva. Gli ETS che operano nel settore dello Sviluppo economico dovranno potenziare l'attenzione verso le politiche pubbliche, cosa che permetterà loro di acquisire una maggiore robustezza complessiva, facendo leva su asset già relativamente solidi quali quelli della Sostenibilità economica e della Resilienza occupazionale.

## Un anno di attività - Considerazioni finali

Questo primo anno di collaborazione ha messo in luce diversi risultati di particolare interesse, che possono essere sintetizzati in 3 punti:

1. il modello di governance collaborativa, di tipo orizzontale, tra diverse PA e tra le PA e suoi stakeholder.
2. il miglioramento delle relazioni fra Regione ed enti sovra ordinati nel processo di programmazione delle risorse, rendendolo sempre più basato sulle evidenze che il ciclo dell'impatto in grado di far emergere. Quindi relazioni verso l'alto.
3. il miglioramento delle interazioni fra la Regione e gli ETS del suo territorio, offrendo loro un accompagnamento concreto verso l'introduzione del ciclo dell'impatto e favorendo la percezione della valutazione non come giudizio ma come empowerment dei processi. Quindi relazioni verso il basso.

Vediamo i 3 punti in dettaglio.

1. L'opportunità di creare una **governance collaborativa** fra PA e suoi stakeholder.

I limiti e le difficoltà che sono spesso menzionate rispetto alle performance non adeguate della PA vengono, da oltre 30 anni, affrontati con gli stessi approcci. Il risultato è che, decennio dopo decennio, il dibattito pubblico e, a discendere, i piani di riforma, contengono le stesse parole chiave: ridurre la burocrazia, semplificare le procedure, migliorare le performance, programmare sulla base di evidenze e valutare i risultati.

Quello che questa sperimentazione sta mostrando è tanto semplice quanto efficace, e cioè che le Pubbliche Amministrazioni sono molto diverse fra loro. Vanno intese come organi diversi di uno stesso sistema e, quindi, occorre curare attentamente le relazioni fra diverse PA che possono evolvere e migliorare se messe in uno stato di simbiosi collaborativa. Le soluzioni alle sfide di una PA, infatti, spesso sono rintracciabili in altre PA e ciò rafforza entrambe le amministrazioni e il sistema pubblico nel suo complesso.

La relazione fra Regione Umbria (attraverso la Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica) e Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” ne è una prova: da un lato l’Università ha l’esigenza di sperimentare sul campo i risultati scientifici, dall’altro la Regione ha l’obiettivo di utilizzare metodi scientifici per rafforzare l’efficacia delle sue politiche territoriali.

C’è, dunque, un impatto intrinseco in questa esperienza, che verrà preso in esame nei prossimi anni di collaborazione affinché il format collaborativo stesso divenga un prototipo da offrire per emulazioni di altre PA.

Tale impatto parte dall’utilizzo di risorse europee, quindi attingendo a fondi su cui non grava un vincolo di bilancio stringente bensì un incentivo all’utilizzo virtuoso, considerati i cronici insufficienti livelli di spesa che l’Italia raggiunge rispetto alle risorse attribuite dalla Commissione Europea.

Investendo una piccola parte di queste risorse per la sperimentazione di metodi scientifici per il supporto all’attività di policy making si sono conseguiti risultati importanti per entrambe le Amministrazioni:

- la Regione potrà avviare una fase di programmazione sulla base di un set di conoscenze molto più dettagliato, potendo attivare una lente di ingrandimento che riesce a fare luce sugli impatti della singola organizzazione dell’economia sociale del territorio umbro e, allo stesso tempo, può aggregare tali informazioni su base territoriale o rispetto al dimensionamento (di fatturato, di occupazione, o altro) delle organizzazioni stesse;
- l’Università ha potuto vedere gli effetti del lavoro di ricerca sul territorio, sperimentando sul campo i risultati scientifici che, diversamente, sarebbero rimasti solamente all’interno di riviste accademiche. La collaborazione ha contribuito anche di sostenere i costi per assegni di ricerca di giovani ricercatori che, grazie a tale collaborazione, hanno potuto dare continuità al loro lavoro scientifico, rafforzando così il sistema universitario nel suo complesso. Un ulteriore aspetto positivo, infatti, riguarda le ricadute sul miglioramento della didattica e del coinvolgimento degli studenti in percorsi

sperimentali: sia gli studenti dei corsi universitari, sia quelli del Master, potranno non solo studiare i fondamenti teorici dei modelli di misurazione e valutazione dell'impatto sociale, ma "giocare" concretamente con risultati di politiche vere e con evidenze raccolte effettivamente sul campo, incrementando il loro livello di comprensione e di capacità di utilizzo delle conoscenze acquisite;

- gli Enti del Terzo Settore umbri hanno avuto, e avranno, l'opportunità di confrontarsi con strumenti manageriali affini ai loro valori, coerenti sia con il social purpose delle loro organizzazioni sia con l'esigenza di introdurre innovazioni legate alla gestione dei dati e all'utilizzo di soluzioni digitali per migliorare la loro consapevolezza.

2. La possibilità di far leva su questo primo anno di collaborazione per rafforzare il processo di **programmazione**.

Negli ultimi anni si è dibattuto molto, prevalentemente in ambito accademico, tra due diverse (dovremmo dire opposte) visioni circa il rapporto fra policy making e misurazione dei risultati. Da un lato la visione fondata su "evidence based policy making", che stressa la necessità di legare in modo netto le scelte politiche e di allocazione finanziaria a ciò che i dati mostrano. Dall'altro la suggestiva interpretazione fondata su "policy based evidence making", che sostiene la pericolosità dell'evidenza come verità oggettiva e intende affermare la non neutralità dei diversi modi di interpretazione dei dati. Sarebbe la lettura politica (intendendo con questa anche la matrice culturale che la sostanzia) a dare spessore alle evidenze che i dati sono in grado di mostrare, e non viceversa.

Tale controversia teorica, tuttavia, è particolarmente rilevante per quelle che potremmo definire "Istituzioni intermedie", quali sono proprio le Regioni nel processo di programmazione degli obiettivi e delle allocazioni finanziarie rispetto alla politica di coesione e alla pianificazione operativa regionale.

Riprendendo i risultati della sperimentazione, dunque, emergono dei suggerimenti di policy molto precisi.

Il primo attiene alla possibilità di costruire un set di politiche multidimensionali finalizzate al rafforzamento dell'economia sociale umbra: gli ETS compresi nel cluster 1, infatti, potranno essere i primi soggetti con cui avviare sperimentazioni di modelli di finanza d'impatto sociale, dove la Regione diviene il soggetto abilitatore di network multi stakeholder.

Sulla scorta della sperimentazione che sta avvenendo su base nazionale attraverso il Fondo per l'Innovazione Sociale (FIS), si potrebbe costruire un Fondo Regionale ad Impatto in cui gli

enti locali (interlocutori da non sottovalutare in termini di necessità di rafforzamento della capacità amministrativa) e gli ETS, coadiuvati da soggetti della finanza sociale, possano proporre modelli di innovazione sociale in risposta ai bisogni ritenuti prioritari dal policy maker con una remunerazione non più basata sui costi unitari di erogazione bensì sugli impatti generati. In Italia e in Europa sono già in campo le prime esperienze e potrebbe essere una opportunità di assoluto interesse far emergere l'esperienza umbra fra quelle più avanzate. Ciò apporterebbe dei benefici anche in termini di relazioni con Istituzioni europee che hanno fra i loro obiettivi quello di sostenere la transizione della PA verso modelli outcome based: la Banca Europea per gli Investimenti, il Fondo Europeo per gli Investimenti, il Fondo Europeo per gli Investimenti Strategici e la neo costituita DG Reform.

### **3. Miglioramento dell'interazione fra Regione Umbria e gli ETS del suo territorio.**

La tenuta sociale, soprattutto nella fase post Covid-19, non sarà assolutamente assicurabile senza la riscrittura di un patto fra Istituzioni e Società e, a tal fine, ricostruire un rapporto di reciproca fiducia diviene essenziale per stabilire delle strategie territoriali collaborative. Il primo anno di lavoro ha mostrato un potenziale interessante, che necessita di un ulteriore sforzo nella direzione della co-creazione di calore.

Per il secondo anno, dunque, si suggerisce di ampliare lo spettro della sperimentazione all'utilizzo di una soluzione digitale dove gli ETS possono progettare l'impatto atteso ogni qual volta intendono proporre un'iniziativa in risposta ad un bando della Regione. Con tale strumento, dunque, i progettisti sociali potranno incorporare il ciclo dell'impatto sin dalla genesi dell'idea progettuale e realizzare un'ibridazione completa fra dimensione economico-finanziaria e obiettivi di impatto che si intende perseguire. In questo modo le fasi di monitoraggio e valutazione d'impatto ne risulteranno fortemente avvantaggiate e le diverse policy potranno essere analizzate e raccontate sia dalla prospettiva del singolo progetto sia da quella dell'intero programma, favorendo la costruzione di una catena di senso che dalla valutazione d'impatto diviene valutazione delle politiche pubbliche.

## Allegati

Questi allegati forniscono alcune evidenze del piano di analisi che, per la loro natura tecnica, sono state tolte dalla narrazione principali. Si mette in evidenza come l'analitico delle risposte ai due questionari - i c.d. repertori dell'indagine - viene fornito in due file a parte, per la loro specificità e corposità.

### Evidenze statistiche dall'analisi di IS<sup>2</sup> Early Stage

#### Principali misure statistiche degli indicatori

- Indicatore SER

Misura statistica	Valore
Media	0,461
Varianza	0,081
Valore min - max	0,000 - 1,065
1° - 2° - 3° percentile	0,232 - 0,485 - 0,678

*\*i percentili dividono la popolazione in 4 gruppi ciascuno pari al 25% del totale*

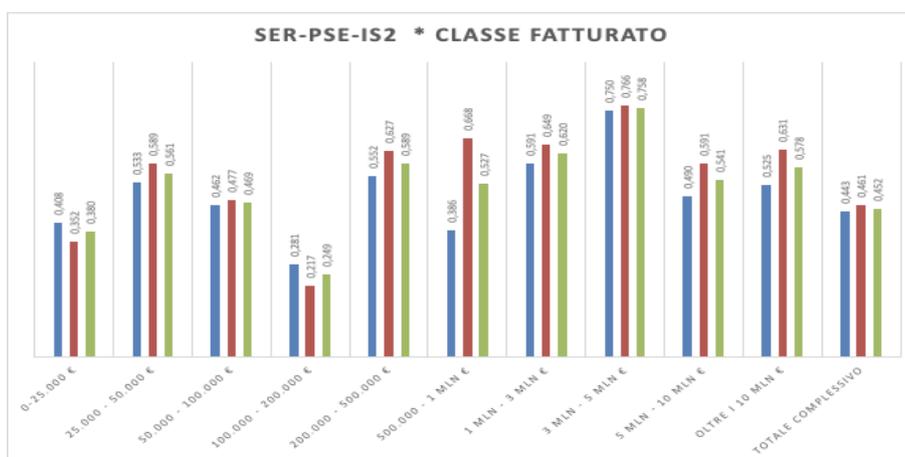
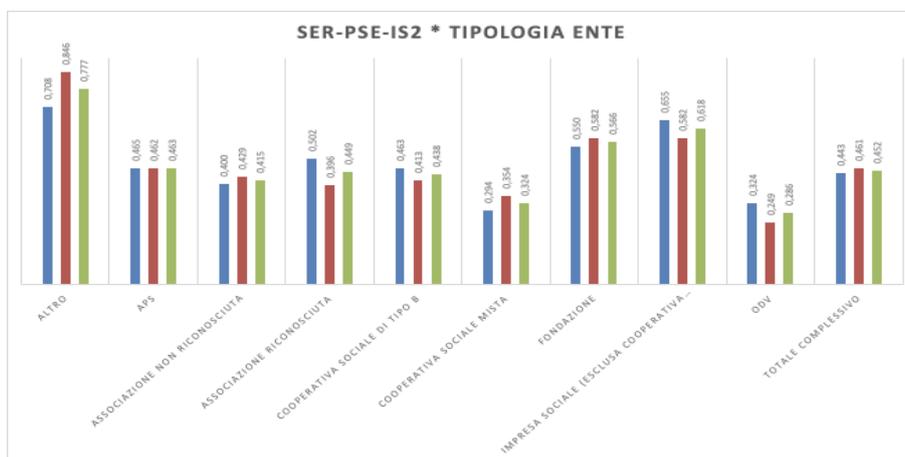
- Indicatore PSE

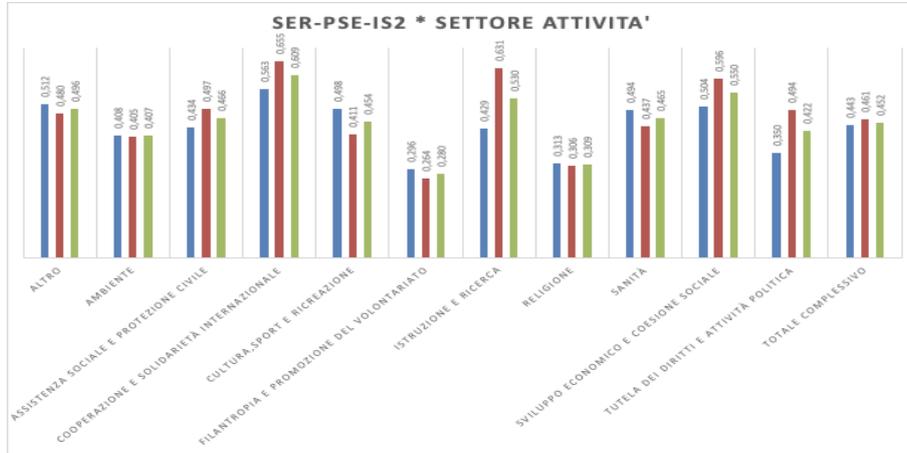
Misura statistica	Valore
Media	0,443
Varianza	0,081
Valore min - max	0,000 - 1,000
1° - 2° - 3° percentile	0,250 - 0,450 - 0,600

- Indicatore IS<sup>2</sup> Early Stage

Misura statistica	Valore
Media	0,452
Varianza	0,063
Valore min - max	0,000 - 0,946
1° - 2° - 3° percentile	0,295 - 0,497 - 0,622

Graficizzazione dei 3 indici per le principali variabili di controllo





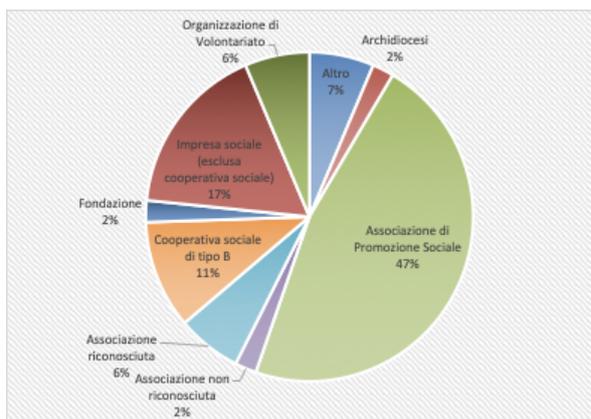
I 4 quadranti - Confronto dei cluster per le principali variabili di controllo

**Dato complessivo**

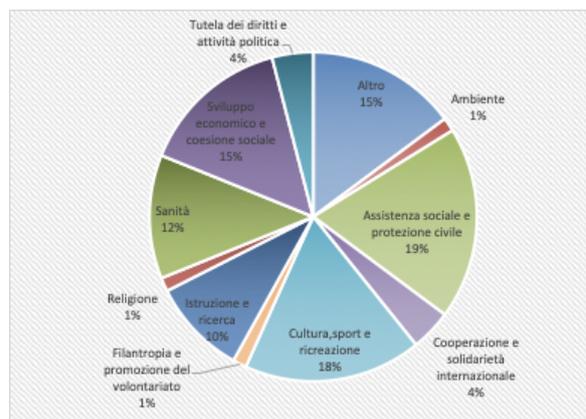
SER-PSE	#	%
HIGH-HIGH (1)	74	38,14%
HIGH-LOW (3)	25	12,89%
LOW-HIGH (2)	35	18,04%
LOW-LOW (4)	60	30,93%
<b>Totale complessivo</b>	<b>194</b>	<b>100,00%</b>

**Composizione cluster 1**

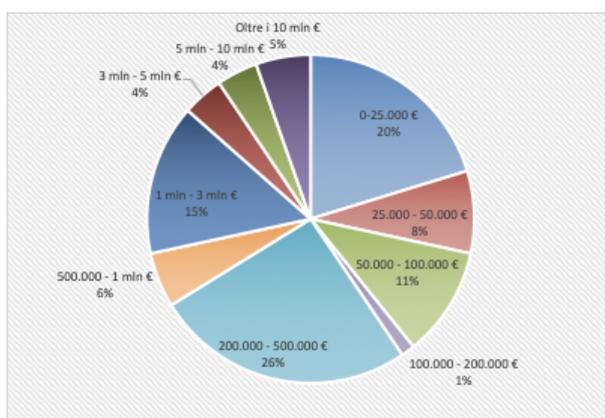
Forma giuridica



Settore attività

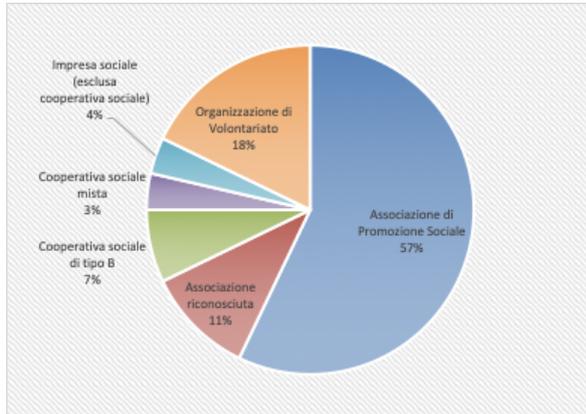


Fatturato

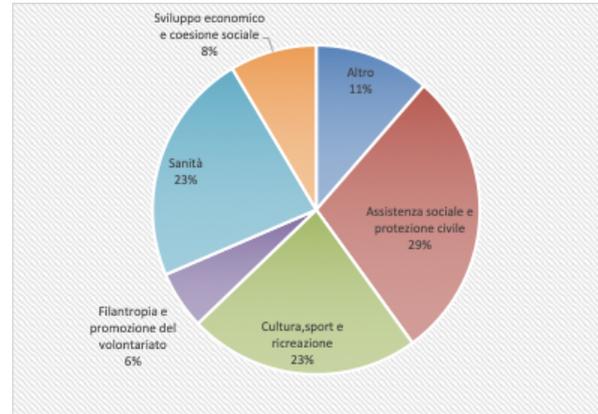


## Composizione cluster 2

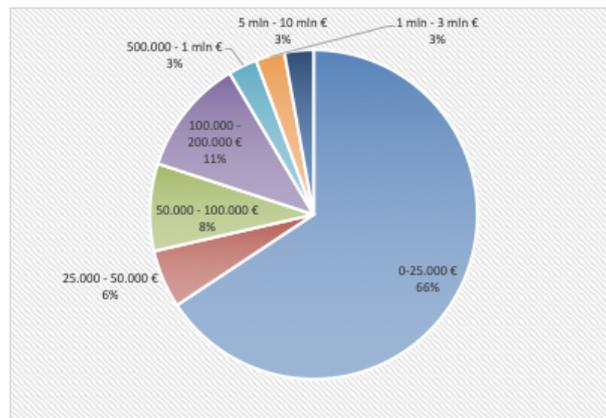
Forma giuridica



Settore attività

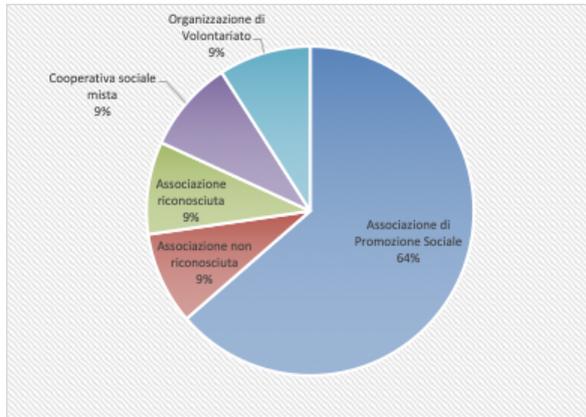


Fatturato

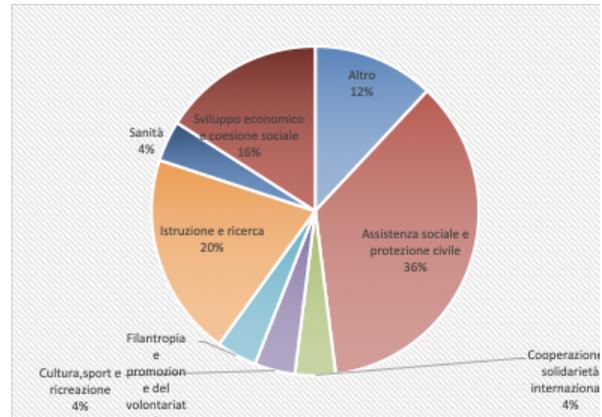


### Composizione cluster 3

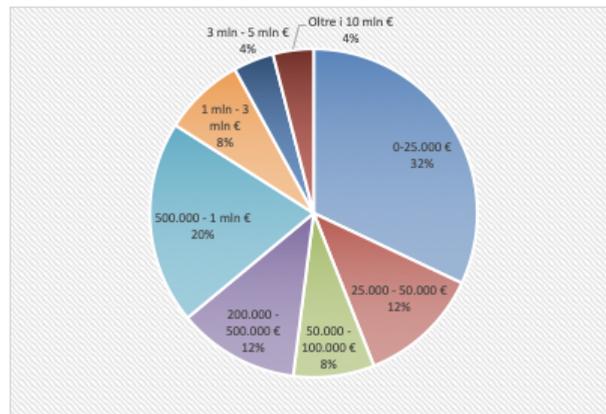
Forma giuridica



Settore attività

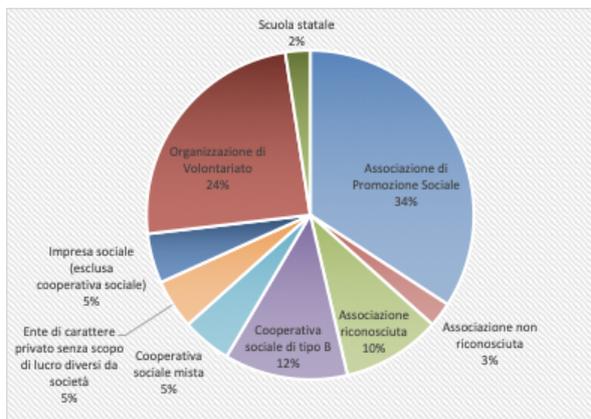


Fatturato

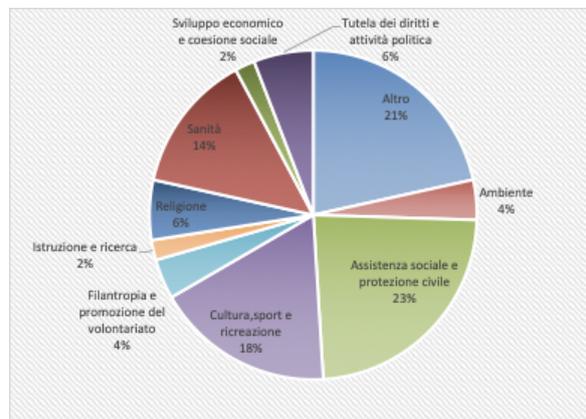


### Composizione cluster 4

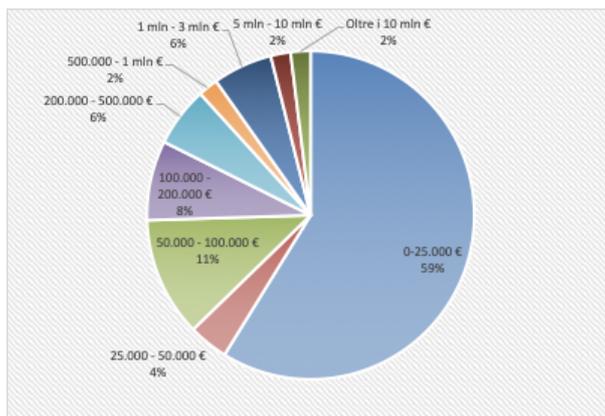
Forma giuridica



Settore attività



Fatturato



## Evidenze statistiche dall'analisi di IS<sup>2</sup> Advanced

### Misure statistiche fondamentali delle 6 dimensioni

Dimensione	Media	Varianza	Deviazione std
Sostenibilità economica	0,1743	0,1454	0,3811
Promozione dell'imprenditorialità	0,0633	0,1900	0,4341
Valorizzazione del capitale umano	0,0399	0,3901	0,6185
Resilienza occupazionale	0,1647	0,1326	0,3657
Relazioni con la comunità ed il territorio	0,2275	0,0932	0,3058
Conseguenza sulle politiche pubbliche	0,3860	0,7769	0,8692

### Misure statistiche fondamentali dell'indicatore IS<sup>2</sup> Advanced

media	0,1765
varianza	0,0673
deviazione standard	0,2615
primo percentile	-0,0002
secondo percentile	0,1724
terzo percentile	0,3765
valore massimo	0,6715