



Consiglio Nazionale delle Ricerche

IRCES

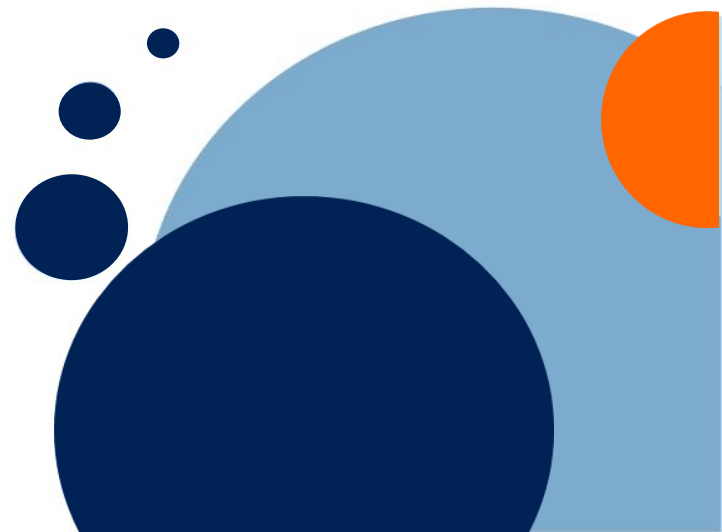
ISTITUTO di RICERCA sulla CRESCITA ECONOMICA SOSTENIBILE
RESEARCH INSTITUTE on SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH

La valutazione del progetto SEED: approccio e prime evidenze

Torino Social Impact – Gruppo Finanza di Impatto

Igor Benati, Giulio Calabrese, Alessandro Manello, Elena Ragazzi

Torino, 17 marzo 2021



Le domande valutative

Analisi e valutazione del disegno dell'intervento

- Gli obiettivi specifici sono stati coerenti e funzionali rispetto agli obiettivi generali ?
- I criteri di selezione hanno permesso di raggiungere il target identificato?
- Il bando ha risposto ai bisogni delle cooperative? Dove si concentrano maggiormente i loro bisogni percepiti?

Analisi e valutazione del processo di implementazione

- Il processo ha funzionato? Ci sono state differenze fra ruoli di vari tipi di consulenti?
- Ci sono state criticità? Come sono state gestite? Come potrebbero essere sanate o prevenute?

Analisi e valutazione dei risultati e dell'impatto

- La politica ha generato un cambiamento? Tale cambiamento che si osserva è rilevante nell'economia complessiva della cooperativa? Il bisogno principale delle cooperative è essere aiutati a capire il bisogno di cambiamento o essere aiutati a cambiare?
- La prima fase è sufficiente a innescare una riflessione sui bisogni in grado di avviare comunque un cambiamento? Ci sono impatti significativi sulle performance economico-finanziarie-gestionali delle cooperative partecipanti?

Elementi essenziali del disegno di valutazione:

Analisi del dispositivo

Finalità: messa a punto del modello di interventi.

Obiettivi:

- Capire se l'impostazione risponde agli obiettivi di intervento di CSP
- Capire se ci sono criticità di implementazione
- Identificare possibili cambiamenti nel dispositivo o nelle modalità di implementazione.

Approccio: mix di metodi qualitativi.

- Ricostruzione della teoria dell'intervento con interviste al soggetto promotore e ai soggetti implementatori
- Osservazione non partecipante
- Analisi dei track-record
- Interviste semi-strutturate in profondità

Elementi essenziali del disegno di valutazione:

Analisi di impatto

Obiettivi:

- Valutare l'**efficacia** delle azioni messe in campo; in particolare se, in che modo e per quali target l'azione valutata ha generato un cambiamento rispetto alla problematica su cui essa voleva incidere. Essa analizza i risultati e gli impatti dell'intervento:
 - Effetto diretto, sulle dimensioni dell'investment readiness
 - Effetto indiretto, sulle performance economico-finanziarie
- Testare e mettere a punto un **approccio** per la misurazione dell'impatto di azioni volte ad accrescere la maturità manageriale e organizzativa delle imprese sociali.

Molte criticità per un'analisi (inedita) basata su un approccio che non sia puramente qualitativo

Possibili disegni di valutazione

Valutazione di impatto non sperimentale su variabili di **outcome** utilizzate per rappresentare le dimensioni **dell'investment readiness**:

- ha modificato struttura organizzativa e orientamento al mercato?
- questionario strutturato all'inizio e al termine del progetto stesso, **confrontando i 3 gruppi (esclusi - ammessi solo alla fase 1 di check-up organizzativo - ammessi anche alla fase 2 che finanzia la consulenza per la realizzazione dei progetti di miglioramento).**

Valutazione di impatto quasi sperimentale basata su fonti secondarie:

- Analisi delle differenze nei principali indicatori di performance basati su dati di bilancio), fra i tre gruppi di cooperative partecipanti e tre gruppi di **“cooperative gemelle”** identificate con tecniche di **matching statistico** e seguite in modo longitudinale nei loro percorsi

Valutazione basata su percezioni soggettive: analisi di soddisfazione con interviste ai partecipanti

Le criticità della valutazione di impatto

Valutazione sulle variabili dell'investment readiness basata su survey:

- **Mancanza di controfattuale.** Le imprese non selezionate hanno caratteristiche che le rendono non omogenee rispetto alle imprese trattate. Inoltre difficile ottenere che NON PARTECIPANTI collaborino a una survey longitudinale
- Numeri troppo bassi per un RDD
- Il problema del confronto permane anche per strategie valutative alternative, come l'analisi testuale per verificare il cambiamento culturale e di percezione.

Valutazione basata su fonti secondarie:

- **Insufficiente leggibilità del nesso casuale.** Il miglioramento delle performance reddituali e di solidità finanziaria rappresentano un outcome secondario e molto mediato, per cui la probabilità di registrare impatti significativi è molto bassa.

Valutazione basata su percezioni soggettive:

- Gravi problemi di **acquiescenza** (bias di desiderabilità sociale)

Fonti dei dati per la valutazione.

- **non esiste una fonte affidabile** per analisi sulle imprese sociali. Servirebbe un tavolo di coordinamento, anche solo per codificare in modo standardizzato le informazioni caricate sui repertori disponibili.

Disegno di valutazione

A1: Ricostruzione del quadro teorico e metodologico di riferimento

T1.1: Inquadramento sulla *investment readiness*, sul management e sull'organizzazione nel terzo settore,

T1.2 Analisi della teoria del bando SEED

A2: Valutazione ex ante

T2.1: Analisi dell'utenza potenziale.

T2.2: Analisi delle cooperative partecipanti (utenza reale).

T2.2.1 Attraverso fonti secondarie

T2.2.2. Con indagine sul campo ad hoc

A3. Valutazione in itinere

T3.1: Analisi e valutazione del processo di esame e selezione delle candidature

T3.2 Analisi e valutazione del processo di strutturazione dei progetti

A4. Valutazione ex post

T4.1: Analisi dei risultati (outcome) e degli impatti con dati di bilancio e fonti secondarie

T4.2: Analisi dei risultati (outcome) e degli impatti sulle dimensioni della *investment readiness*

Attività di valutazione: il punto a cui siamo

Valutazione ex ante (conclusa):

- Ricostruzione della **teoria dell'intervento**
- Ricostruzione dell'**universo di riferimento**
- **Analisi del sistema della cooperazione** in Italia e in Piemonte
- Analisi delle cooperative sociali **partecipanti – bilanci**
- Analisi delle cooperative sociali **partecipanti – investment readiness** (survey)

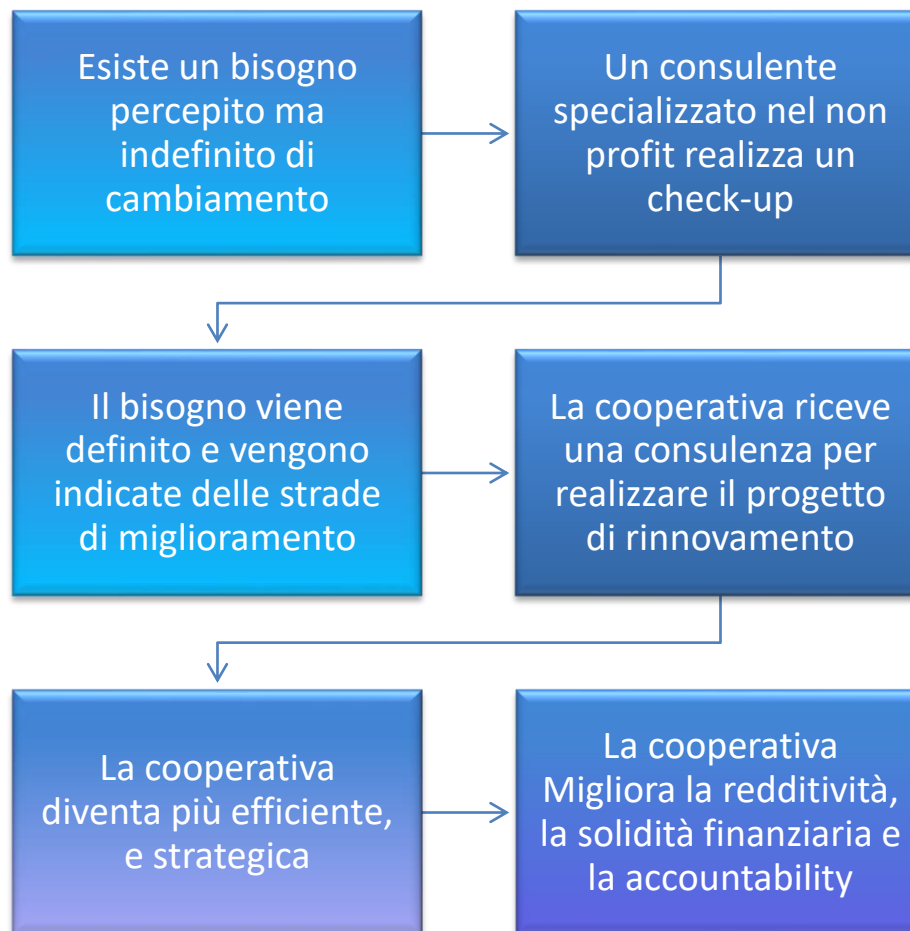
Valutazione in itinere:

- Valutazione del processo di selezione (conclusa)
- Valutazione del processo di strutturazione dei progetti (in corso). Tempi dilatati nella realizzazione dei progetti a causa della crisi pandemica.

Valutazione di impatto:

- Ancora da realizzarsi. Temiamo molte criticità a causa degli effetti dell'epidemia che riduce ulteriormente la leggibilità del nesso causale e introduce eterogeneità negli stessi progetti realizzati. La mancanza di controfattuale e la ridotta numerosità potrebbero portare a risultati inconcludenti. Utile comunque sperimentazione dell'approccio.

La teoria dell'intervento



Ricostruzione dell'universo di riferimento

analisi dell'utenza potenziale

Obiettivo: mappare tramite fonti diverse per analizzare la struttura e la situazione economico-finanziaria delle cooperative sociali italiane e, in particolare, piemontesi, che rappresentano le imprese destinatarie del bando

- Fonti per la costruzione dell'universo delle cooperative sociali:
 - MISE: Albo cooperative su dati Infocamere, ricerca «Cooperative sociali» nella voce «Categoria». Sono stati consultati anche gli albi regionali aggiornati e disponibili su internet
 - ISTAT: database ASIA, ricerca «Cooperative sociali cod. 1430» nella voce «Forma giuridica»
 - Bureau van Dijk: database AIDA su dati InfoCamere, ricerca «Cooperative sociali» nella voce «Forma giuridica».
 - Inoltre nel database AIDA è stata effettuata una ricerca testuale del termine «Cooperative sociali» nella Ragione sociale in quanto previsto dall'art. 1, co. 3, L. 8 novembre 1991, n. 381

Totale rilevate	30.727
Totale fallite	9.475
Totale attive (al 28.2.2019)	21.252

L'universo della cooperazione sociale in Italia

Presenti in tutti e tre i database tramite la voce di ricerca

Presenti solo nel MISE tramite la voce di ricerca

	Asia e Aida	Asia	Aida		TOTALE
Mise	5.101	6.534	1.508	6.580	19.723
Asia		313	166		479
Aida			500	550	1.050
					21.252

Non presenti in nessuno dei tre database tramite la voce di ricerca ma «Cooperativa sociale» presente nella ragione sociale

N.B. 572 unità hanno dichiarato nei tre database di essere cooperative sociali ma non riportano nella ragione sociale il testo, come previsto dall'art. 1, co. 3, L. 8 novembre 1991, n. 381.

REGIONE	COOPERATIVE		FATTURATO	VALORE AGGIUNTO RISPETTO AL PIL	DIPENDENTI	
	N	%	%	%	N	RISPETTO TOTALE OCCUPAZIONE
Abruzzo			4%	0,45%	7.696	2,1%
Basilicata			0%	0,88%	5.105	3,7%
Calabria			1%	0,34%	7.011	1,8%
Campania	2.569	12,1%	4,1%	0,35%	21.418	1,7%
Emilia-Romagna	997	4,7%	13,8%	0,91%	52.995	3,5%
Friuli-Venezia Giulia	253	1,2%	2,4%	0,74%	11.148	2,8%
Lazio	2.295	10,8%	7,2%	0,41%	39.154	2,1%
Liguria	486	2,3%	3,1%	0,62%	12.097	2,7%
Lombardia	2.456	11,6%	19,7%	0,56%	87.586	2,5%
Marche	428	2,0%	2,1%	0,64%	10.836	2,4%
Molise	191	0,9%	0,3%	0,74%	2.411	3,3%
Piemonte	950	4,5%	10,6%	0,93%	47.585	3,4%
Puglia	2.006	9,4%	4,1%	0,60%	23.545	2,6%
Sardegna	1.370	6,4%	2,8%	0,91%	15.455	3,7%
Sicilia	2.786	13,1%	4,5%	0,50%	25.662	2,5%
Toscana	778	3,7%	6,5%	0,59%	29.037	2,5%
Trentino-Alto Adige	351	1,7%	3,9%	0,62%	9.281	2,4%
Umbria	300	1,4%	2,0%	0,90%	8.711	3,2%
Valle D'Aosta	45	0,2%	0,3%	0,64%	1.110	2,7%
Veneto	990	4,7%	8,4%	0,57%	39.104	2,4%
Totale	21.252	100%	100%	0,61%	456.947	2,6%

**Simile al settore piemontese
dell'industria del legno, della carta,
editoria**

La cooperazione in Italia e in Piemonte

DIMENSIONE	ITALIA		PIEMONTE	
	N	%	N	%
Recenti	1.713	8,1%	76	8,0%
0-Fatturato nullo	2.241	10,5%	33	3,5%
1-Micro	15.705	73,9%	676	71,2%
2-Piccola	1.367	6,4%	137	14,4%
3-Media	204	1,0%	22	2,3%
4-Grande	22	0,1%	6	0,6%
Totale	21.252	100%	950	100%

TIPO COOP.	ITALIA		PIEMONTE	
	N	%	N	%
A	9.306	43,8%	512	53,9%
A/B	3.355	15,8%	69	7,3%
B	5.793	27,3%	281	29,6%
C	571	2,7%	44	4,6%
N.D.	2.227	10,5%	44	4,6%
Totale	21.252	100%	950	100%

PROVINCIA	N	%
Alessandria	114	12,0%
Asti	59	6,2%
Biella	47	4,9%
Cuneo	145	15,3%
Novara	68	7,2%
Torino	453	47,7%
Verbano-Cusio-Ossola	30	3,2%
Vercelli	34	3,6%
Totale	950	100%

La cooperazione in Italia: i numeri

- Totale fatturato 2017
 - 16,3 miliardi di €
 - Incremento del 6,5% rispetto al 2016
 - Incremento del 15,6% rispetto al 2015
- Totale valore aggiunto 2017
 - 9,4 miliardi di € pari allo 0,61% del valore aggiunto nazionale
 - Incremento del 6,5% rispetto al 2016
 - Incremento del 15,8% rispetto al 2015
- Totale occupazione 2017
 - 456.947 pari al 2,6% dell'occupazione nazionale
 - Incremento del 5,6% rispetto al 2016
 - Incremento del 11,7% rispetto al 2015

Una fotografia del primo bando in cifre

analisi delle cooperative partecipanti

Numero candidature	56
- singole	55
- in partnership	1
Totale cooperative candidate	58
Cooperative prive dei requisiti formali	0
Cooperative prive dei requisiti sostanziali	8

Tipologia		
A	33	57%
B	14	24%
AB	6	10%
Consorzi	5	9%

Territori (sede operativa)		
Torino	43	74%
Alessandria	13	22%
Asti	2	3%

Cooperative per classi di fatturato 2017		
€ 200.000-500.000	5	9%
€ 500.000-1 milione	12	21%
€ 1-3 milioni	25	43%
€ 3-5 milioni	4	7%
€ 5-10 milioni	7	12%
€ 10-20 milioni	1	2%
> € 20 milioni	4	7%

Primi risultati della valutazione: **il bisogno espresso**

Il bando risponde a un **bisogno** che esiste (cfr dati di bilancio) ed è percepito, non latente (buona risposta malgrado novità del bando e poca appetibilità perché no finanziamenti). Gli amministratori vedono segni di difficoltà, oppure si sentono impreparati all'evolversi delle sfide. Oppure passaggio generazionale e culturale. Esso è rilevante dato il ruolo giocato dalle cooperative per l'economia, l'occupazione, la risposta ai bisogni sociali.

Bisogni espressi:

- Bisogni di carattere **strategico** :
 - estendere la propria area di business o il proprio mercato di riferimento, intercettare nuovi bisogni o nuovi soggetti, affacciarsi al mercato privato o ampliando il proprio portafoglio di servizi offerti
 - superare le difficoltà relative al ricambio generazionale
 - irrobustire il proprio brand, sia all'interno (soci e lavoratori) sia all'esterno
 - riposizionarsi profondamente sul mercato

I bisogni espressi (2)

- Bisogni di carattere **organizzativo**:
 - Rivedere/aggiornare la propria struttura organizzativa
 - Supporto operativo per questioni organizzative (organigramma, mansionari, procedure, business plan)
- Bisogni di **comunicazione**:
 - migliorare le proprie strategie di comunicazione
- Bisogni di **tecnologia**:
 - supporto nell'acquisizione di tecnologia
- Bisogni di **collaborazione** esterna:
 - Supporto nella cooperazione con altri enti per creare reti

Dimensioni e variabili dell'Investment Readiness

Le dimensioni sono tratte, adattate ed estese sulla base dell'outlook Tiresia (Chiodo e Gerli, 2017)

Declinate in variabili, metriche e attraverso più domande specifiche nell'ambito di un questionario

Metodo:CAWI

Periodo: marzo 2019

Partecipanti: tutte le cooperative partecipanti a SEED 2018

Competenze organizzative e strategiche (Chiodo e Gerli, 2017)

Grado complessità e maturità organizzativa

Grado di compartecipazione strategica

Grado di influenzabilità delle strategie

Formazione, tecnologia e intangibles (Chiodo e Gerli, 2017)

Grado di intensità e proattività formativa

Tipologia degli ambiti formativi prescelti

Grado di intensità/maturità tecnologica

Orientamento al mercato (Chiodo e Gerli, 2017)

Grado di conoscenza del mercato

Grado di maturità finanziaria

Grado di interazione con la comunità locale

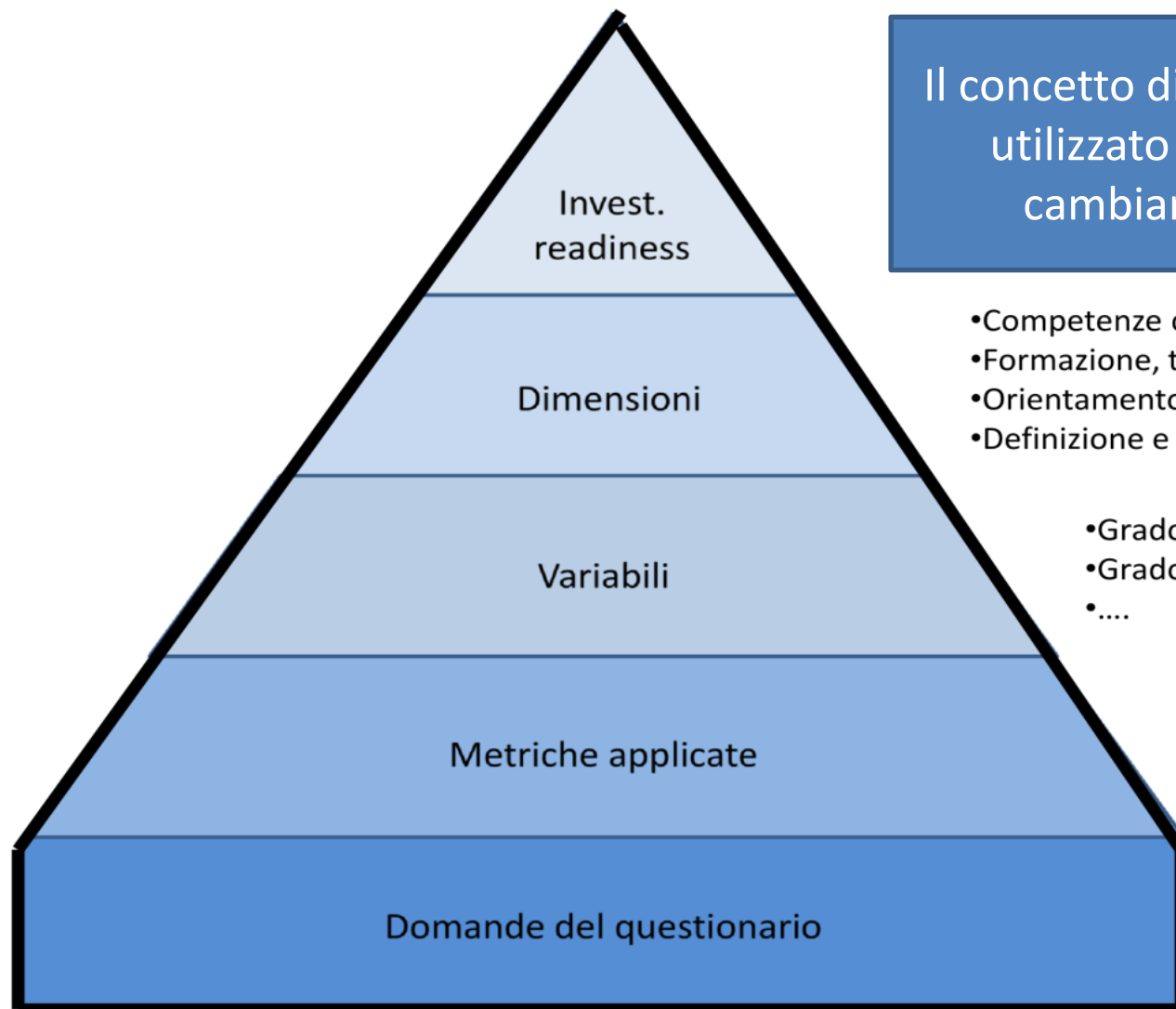
Definizione e monitoraggio degli obiettivi

Grado di maturità strategica

Grado di intensità del monitoraggio

Grado di maturità nella misurazione d'impatto

Ricostruire l'investment readiness nella pratica



Il concetto di investment readiness è stato utilizzato come chiave per leggere il cambiamento indotto dal bando

- Competenze organizzative e strategiche
- Formazione, tecnologia e intangibles
- Orientamento al mercato
- Definizione e monitoraggio obiettivi

- Grado complessità e maturità organizzativa
- Grado di compartecipazione strategica
-

- Tipo di organizzazione applicata
- Formalizzazione e gerarchizzazione
- ...

- D1.1
- D1.2
- ...

Investment Readiness: evidenze per le ammesse

Competenze organizzative e strategiche

- maggior complessità organizzativa (divisioni territorio/prodotto/funzioni)
- non ammesse organizzate in modo più semplice per progetto/bando
- Livello di formalizzazione di struttura simili
- Minor dipendenza dalla figura del presidente o dal CDA nel definire le proprie strategie,
- Minor influenza delle variazioni normative e maggior attenzione alle innovazioni tecnologiche

Formazione, tecnologia e intangibles

- maggior proattività rispetto alle esigenze di formazione
- Maggior consapevolezza dei percorsi formativi intrapresi
- maggior propensione all'utilizzo di tecnologia in generale e specialmente ad un suo utilizzo sistematico per fini gestionali

Investment Readiness: differenze per le ammesse

Orientamento al mercato: prevalenza per tutte le cooperative delle forme di finanziamento tradizionali

→ maggior attenzione e interesse alle forme alternative di raccolta fondi

→ maggior dinamismo nel rapporto con la comunità locale di riferimento

Definizione e monitoraggio degli obiettivi, ambito ancora generalmente problematico

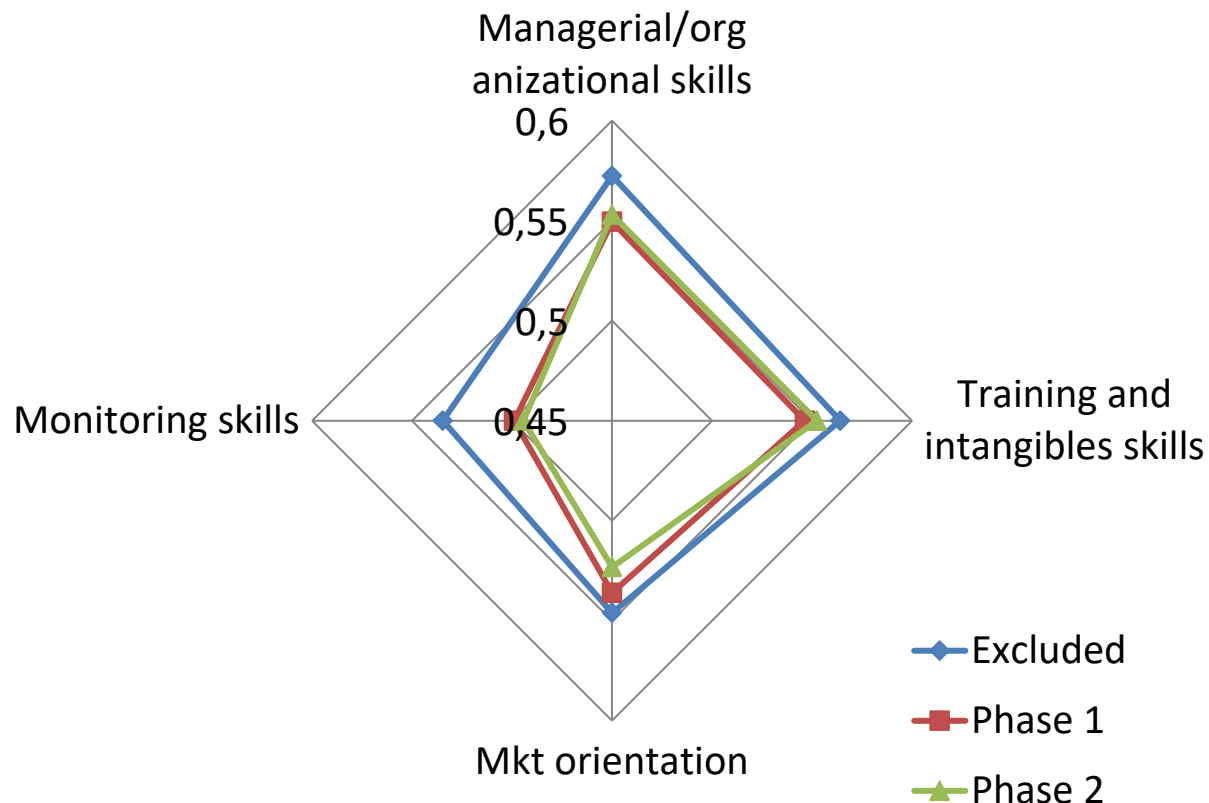
→ Lacune generalizzate nella sistematica e precisa definizione e verifica dei propri obiettivi strategici di medio e lungo periodo,

→ Verifiche per lo più orali, senza la stesura di documenti scritti.

→ valore sociale scarsamente misurato in modo sistematico e con metodi ancora poco strutturati.

Risultati preliminari in ingresso

Min-max normalization & arithmetic mean

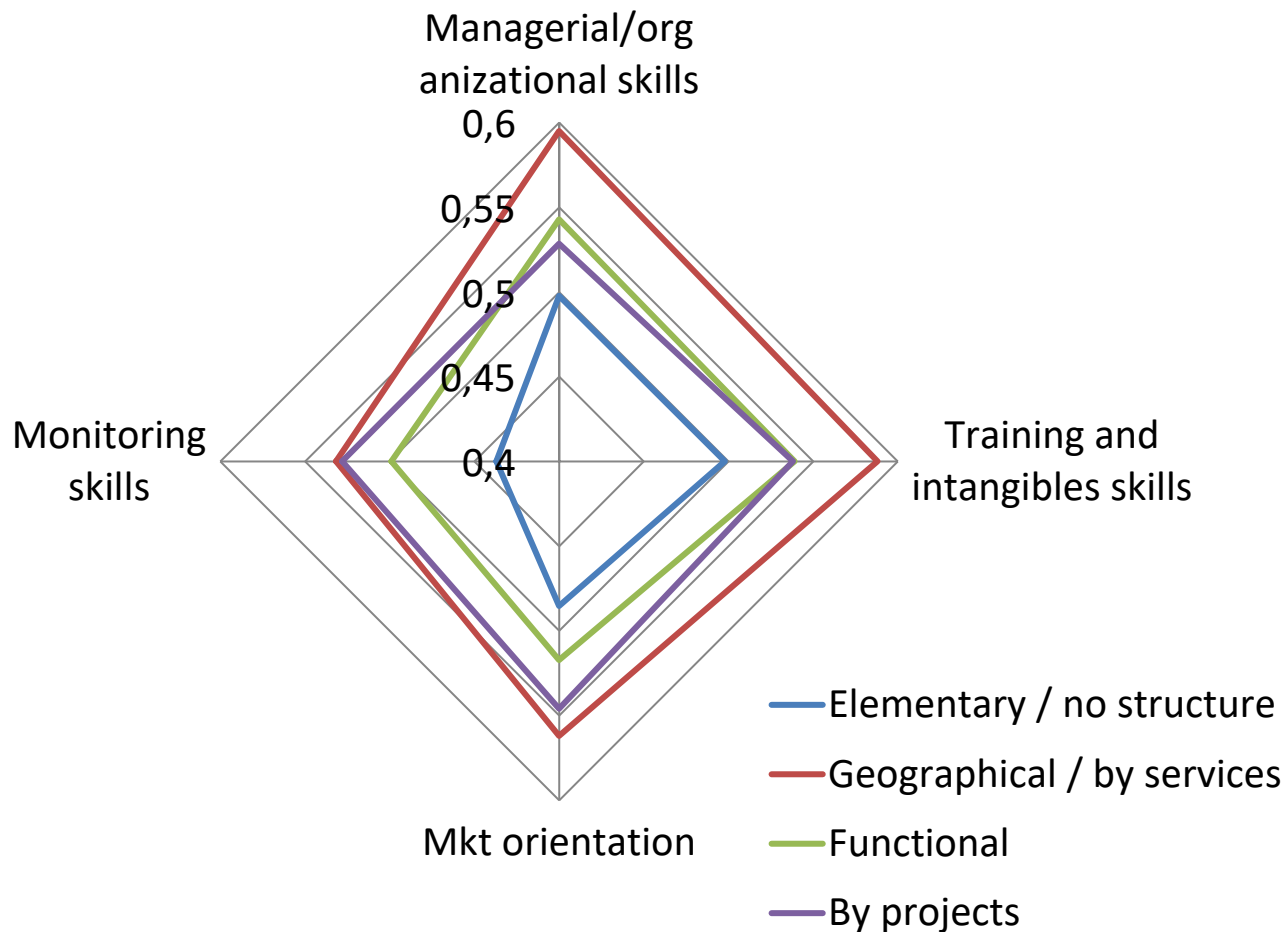


Le cooperative escluse sono più forti in base a tutte le dimensioni dell'IR

→ risultato coerente con gli obiettivi SEED

→ risultato indipendente dall'approccio usato per calcolare gli indicatori compositi

Risultati preliminari in ingresso



La struttura organizzativa è un elemento dell'IR essenziale

→ Ma non è una variabile ordinale

→ analizziamo dunque l'IR delle coop a seconda del tipo di organizzazione

Grazie per l'attenzione

Igor Benati

igor.benati@ircres.cnr.it

Giulio Calabrese

giuseppe.giulio.calabrese@ircres.cnr.it

Alessandro Manello

alessandro.manello@ircres.cnr.it

Elena Ragazzi

elena.ragazzi@ircres.cnr.it

<https://www.compagniadisanpaolo.it/ita/Bandi-e-scadenze/SEED-2018--Social-Enterprises>