



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente



Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA



Consiglio Regionale

Rendicontare l'impatto sociale delle imprese sociali e degli enti del terzo settore: metodologie, indicatori e tre casi di studio in Toscana

Marco Bellucci^{1^}, Carmela Nitti^{^1}, Chiara Chimirri[^], Luca Bagnoli¹,

¹*Università degli Studi di Firenze*

[^] *ARCO – Action Research for CO-development*



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

La ricerca e il contesto

- Sinergia tra la **COPAS** (Conferenza Permanente delle Autonomie Sociali) di **Regione Toscana**, il Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa dell'**Università di Firenze** e con la collaborazione dei ricercatori del centro di ricerca **ARCO**.
- **Obiettivo:** proporre e testare un metodo per la misurazione dell'impatto sociale delle autonomie sociali toscane in attesa di recepire le linee guida sulla rendicontazione dell'impatto sociale nell'ambito della riforma del Terzo Settore



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

Fasi della ricerca (biennio 2017+2018)

Revisione della letteratura

Momenti di discussione con COPAS e tavolo tecnico +
interviste semi-strutturate con esponenti terzo settore

Elaborazione modello di valutazione

Sperimentazione su tre casi di studio

Elaborazione report finale complessivo biennale



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

Revisione dei principali metodi di valutazione

METODO SROI - Social
Return on Investment

ANALISI COSTI BENEFICI

APPROCCIO
CONTROFATTUALE ALLA
VALUTAZIONE DI IMPATTO

VALUTAZIONE DI IMPATTO
SOCIALE DEI PROGETTI DI
VOLONTARIATO SOCIALE

GUIDA PER STARTUP
INNOVATIVE A VOCAZIONE
SOCIALE ALLA REDAZIONE
DEL “DOCUMENTO DI
DESCRIZIONE
DELL’IMPATTO SOCIALE”

METODO IMPACT

FRAMEWORK
MULTIDIMENSIONALE PER
LA MISURAZIONE DELLA
PERFORMANCE DELLE
IMPRESE SOCIALI

SOCIAL ENTERPRISE
IMPACT EVALUATION
(SEIE)

METODO EVPA -
EUROPEAN VENTURE
PHILANTROPY
ASSOCIATION



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

Verso la definizione di un modello

- **Flessibilità**, adattabilità e scalabilità
- Componente **partecipativa**
- Capacità di dare evidenza **qualitativa** e **quantitativa** dell'impatto



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

Le motivazioni principali per valutare l'impatto (da interviste semi-strutturate)

Non solo adempimento normativo:

- I. Volontà di creare un linguaggio comune
- II. Comunicare all'esterno il valore del proprio operato
- III. Essere più convincenti nei confronti di potenziali investitori
- IV. Motivare i propri dipendenti/volontari/soci
- V. Conoscersi meglio e migliorarsi



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

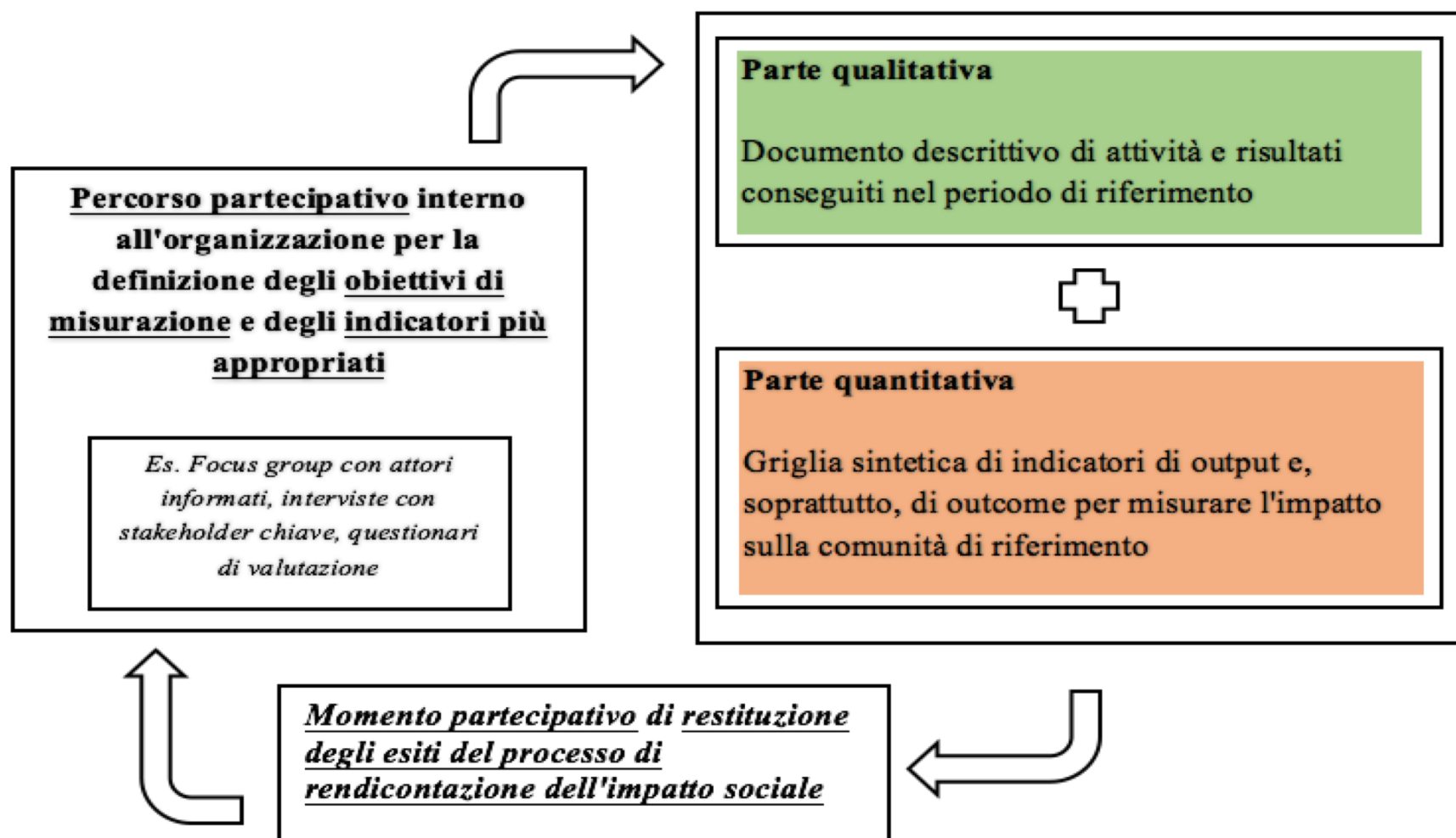
Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

Un processo di valutazione flessibile





UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

I contenuti del modello

- Nel quadro partecipativo e quali-quantitativo, si potrà redigere **un documento sintetico** che descriva l'organizzazione e il suo operato prendendo in considerazione **7 macro-aree di analisi**, ciascuna delle quali suddivisa in **sotto-dimensioni**
- Per ognuna di queste dimensioni sono suggeriti alcuni **esempi di indicatori quantitativi** e alcuni esempi **di contenuti qualitativi**
- Ogni organizzazione potrà poi scegliere e attivare gli indicatori ritenuti migliori per il proprio settore di attività e per le proprie caratteristiche



1) Informazioni preliminari

Titolo Sezione	Descrizione dei Contenuti
Storia	Esposizione sintetica della storia dell'organizzazione. Questa sezione può essere oggetto di un Focus Group durante i quali i membri dell'organizzazione possono compilare in maniera partecipativa la Linea del Tempo relativa alla storia della propria organizzazione. Questo esercizio è molto consigliato perché consente di riflettere collettivamente sulla storia dell'organizzazione, individuando i punti di svolta (positivi e negativi). Lo scopo infatti è quello di creare una narrazione condivisa della storia, raccogliendo e integrando i diversi punti di vista dei membri.
Sede legale e presenza sul territorio	Indicazione dell'indirizzo della sede legale e della sede operativa dell'organizzazione. Descrivere inoltre il tipo di organizzazione con riferimento alla presenza sul territorio (es. associazione locale affiliata ad organizzazione nazionale, organizzazione regionale presente in diverse province, etc.).
Caratteristiche del contesto di riferimento	In questa sezione va descritto il contesto specifico all'interno del quale l'organizzazione opera sia in riferimento alla localizzazione geografica, sia in riferimento allo specifico settore di intervento (es. strutture di assistenza diurna per persone con disabilità in Toscana e in provincia di Firenze; sportello di ascolto per donne vittime di violenza in Toscana etc.).
Valori	Esposizione dei valori fondanti dell'organizzazione.
Obiettivi	Esposizione degli obiettivi che l'organizzazione si pone nel breve e nel lungo periodo.
Mission	Descrizione della <i>mission</i> dell'organizzazione e sua eventuale evoluzione nel tempo.
Metodologia	Metodologia, processo partecipativo, coinvolgimento stakeholder, periodo amministrativo di riferimento.



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente
COPAS
Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

2) Identità e governo

Dimensione	Esempi di Indicatori quantitativi	Esempi di contenuti qualitativi
Composizione istituzionale	Numero di soci	Assetto giuridico/istituzionale
	Numero membri del Consiglio Direttivo	Organigramma
	Numero membri del Consiglio di Amministrazione	
Partecipazione e democrazia interna	Tasso medio di partecipazione alle assemblee dei soci	Processi decisionali interni
	Numero di assemblee dei soci (ordinarie)	
	Numero di assemblee dei soci (straordinarie)	



3) Risorse

Dimensione	Esempi di Indicatori quantitativi	Esempi di contenuti qualitativi
Risorse economiche	Valore della produzione/Totale proventi di gestione	Forme di finanziamento utilizzate
	Patrimonio netto	
	Indicazione delle particolari forme di finanziamento	
	Donazioni e lasciti ricevuti	
	Rapporto tra le risorse raccolte e risorse utilizzate per attività	
Risorse Umane	Numero dipendenti	Descrizione dei percorsi di inclusione lavorativa (se attivati)
	Numero dipendenti con contratto full time	
	Numero dipendenti con contratto part time	
	Numero dipendenti contratto indeterminato	
	Numero dipendenti contratto tempo determinato	
	Numero collaboratori contratto a progetto	
	Numero collaboratori partita iva	
	Turnover dipendenti e/o collaboratori	
	Numero e percentuale di soggetti svantaggiati impiegati	
	Compensi corrisposti ad amministratori, controllori contabili e lavoratori dipendenti	
	N. di volontari	
	Turnover volontari	
	Numero di nuovi volontari	
	N. ore di volontariato	
Capitale Umano	Ore di formazione/aggiornamento per i dipendenti	Tipologia di formazione effettuata per volontari/dipendenti
	Ore di formazione/aggiornamento per i volontari	Livello di soddisfazione di volontari/dipendenti rispetto alla formazione ricevuta
	Numero di dipendenti formati	
	Numero di volontari formati	

4) Attività

Dimensione	Esempi di indicatori quantitativi	Esempi di contenuti qualitativi
Livelli di output	Numero di destinatari diretti	Descrizione destinatari diretti
	Numero di beneficiari indiretti	Descrizione beneficiari indiretti
	Numero di attività realizzate	Descrizione attività svolte e risultati ottenuti (con specifica dei fattori facilitanti e degli ostacoli che sono stati riscontrati nell'implementazione)
Efficacia operato	Rapporto tra numero di destinatari e numero richiedenti (se applicabile)	Valutazione degli obiettivi raggiunti rispetto agli obiettivi fissati
	Livello di soddisfazione dei destinatari	
Innovatività	Nuove attività in progettazione	Descrizione delle nuove attività in progettazione e delle innovazioni gestionali introdotte e del loro grado di implementazione
	Innovazioni di gestione introdotte	
Cambiamento generato	DESTINATARI DIRETTI: miglioramento condizioni psico-fisiche dei beneficiari	Restituzione qualitativa del percorso partecipativo sul cambiamento generato
	BENEFICIARI INDIRETTI: miglioramento condizioni psico-fisiche delle famiglie dei beneficiari	
	SETTORE PUBBLICO: Efficientamento spesa pubblica	
	DIPENDENTI: Soddisfazione di lavorare in un ente con finalità sociale	
	DONATORI: Soddisfazione/autorealizzazione nel donare	
	VOLONTARI: Soddisfazione/autorealizzazione	
	VOLONTARI: Numero di volontari che affermano di aver acquisito nuove competenze tramite il volontariato	



5) Capacità di creare rete sul territorio

Dimensione	Esempi di indicatori quantitativi	Esempi di contenuti qualitativi
Relazioni con gli enti locali/ Terzo Settore/enti profit	Numero incontri con enti locali	Mappatura stakeholder con indicazione del tipo di relazione che intercorre tra essi e l'ente
	Numero eventi promosse con enti locali/ Terzo Settore/enti profit	Tipologia di iniziative
	Numero di azioni/progetti promossi in collaborazione con enti locali/ Terzo Settore/enti profit	
Relazioni con la comunità	Numero campagne promozionali/fundraising	
	Numero di conferenze/iniziative sociali aperte al pubblico	



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

6) Comunicazione

Dimensione	Esempi di indicatori quantitativi	Esempi di contenuti qualitativi
Comunicazione interna	Numero riunioni con i volontari	Strumenti e strategie di comunicazione interna
	Numero riunioni con i dipendenti	
Comunicazione esterna	Numero iscrizioni newsletter	Strumenti e strategie di comunicazione esterna
	Numero follower sui social media	
	Ore di servizio di numeri telefonici dedicati	
Rendicontazione sociale	Ore di coinvolgimento stakeholder interni nell'ambito di processi di rendicontazione sociale	Strumenti e processi di rendicontazione sociale utilizzati
	Ore di coinvolgimento stakeholder esterni nell'ambito di processi di rendicontazione sociale	



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

7) Sostenibilità ambientale

Dimensione	Esempi di indicatori quantitativi	Esempi di contenuti qualitativi
Impatto ambientale e riduzione dell'impronta ecologica	Riduzione delle emissioni in termini di CO2	Criteri di selezione dei fornitori
	Riduzione del consumo energetico	Gestione dei rifiuti
	Riduzione di altri consumi	



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

Sperimentazione su casi di studio

Cooperativa sociale:

Alice Coop, Prato

Focus: Attività centri diurni per minori

Associazione di Promozione Sociale:

Circolo ARCI G. Simonti, S. Giovanni Valdarno (AR)

Focus: Attività del circolo

Organizzazione di volontariato:

Legambiente Firenze, Firenze

Focus: Valutazione previsionale progetto Anello del Rinascimento



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

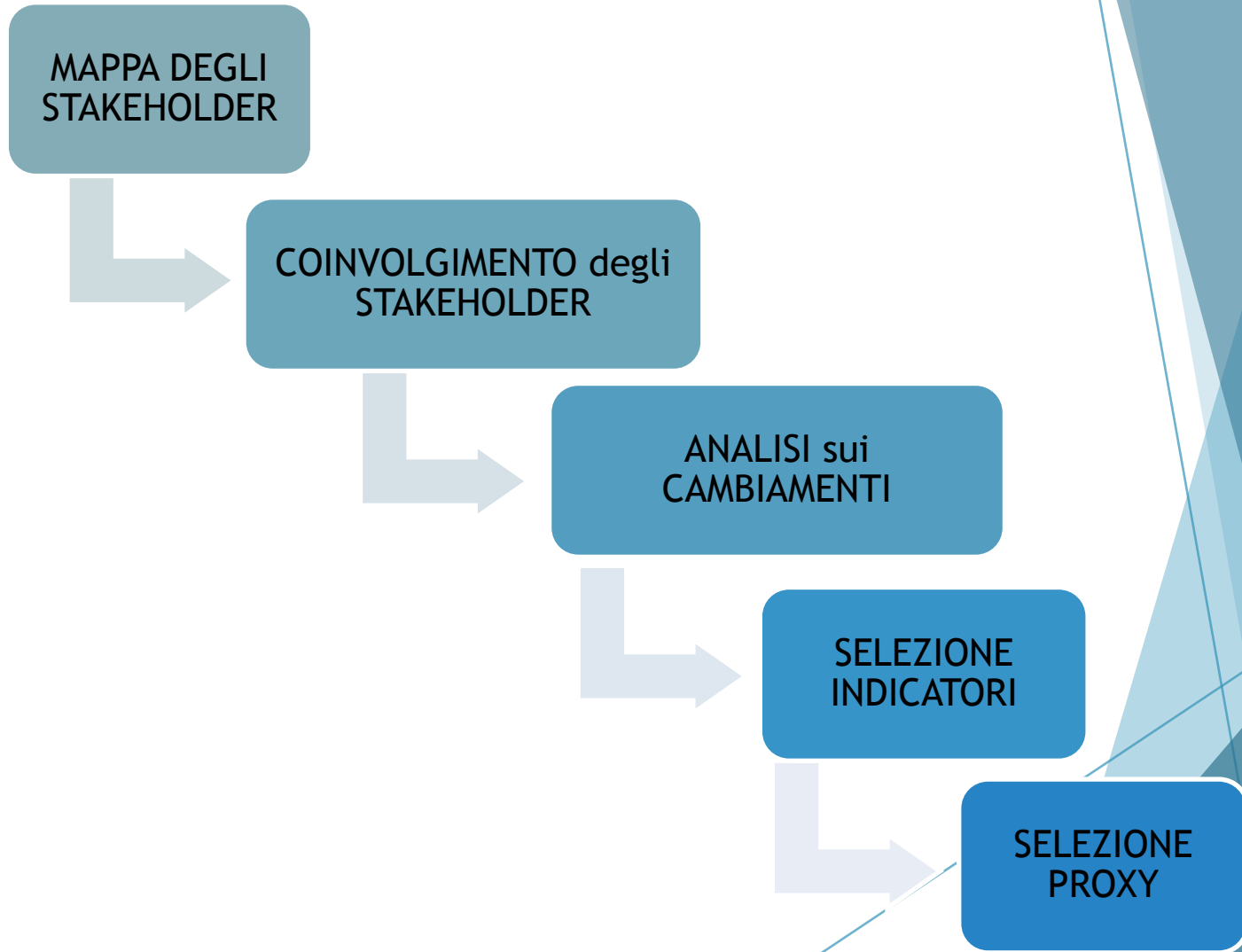
arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente
COPAS
Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

COME SI MISURA IL CAMBIAMENTO?





UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

Stakeholder	Cambiamento per gli stakeholder	Indicatore	Quantità	Durata	Proxy finanziaria	Valore della proxy	Spiegazione	Fonte	Impatto
Utenti (minori 6 – 17 anni)	Miglioramento del senso civico e di appartenenza	Numero di utenti	28	3	Spesa annuale onnicomprensiva per iscrizione e partecipazione attività gruppo scout	595€	All'interno dei centri diurni, i minori vengono seguiti da professionisti che, tra le altre cose, ne stimolano il senso civico e il senso di appartenenza ad una collettività. Questo outcome è stato valorizzato tramite il costo annuale di iscrizione agli scout in quanto la creazione di cittadini attivi, responsabili e consapevoli è indicata già nella vision scout: "L'unico modo per avere un futuro migliore è crearlo oggi attraverso futuri cittadini migliori"	Dati calcolati in base ad informazioni raccolte sui siti e blog scout	23.157,40 €
	Miglioramento dei risultati scolastici	Numero di utenti	28	3	Spesa annuale per ripetizioni private due volte a settimana in un anno scolastico (33 settimane)	1.620€	All'interno dei centri diurni i minori vengono accompagnati mentre svolgono i loro compiti e quindi raggiungono risultati migliori a scuola. La valorizzazione di questo outcome è avvenuta stimando la spesa per ripetizioni annuali (2 volte	Dati forniti dalla ricerca condotta dalla Fondazione Luigi Einaudi Onlus "Evasione	63.050,40 €



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente
COPAS
Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

Alice Coop: Stakeholder e cambiamenti principali

Categoria di Stakeholder	Cambiamento	PROXY
Minori dei centri Azimut e Nadir	I ragazzi non abbandonano il percorso di studi prima del conseguimento del titolo	Differenziale di reddito annuale tra chi ha il diploma delle scuole superiori e chi ha lasciato la scuola Fonte: WeWorld
	Miglioramento nelle relazioni sociali	Quota annuale iscrizione sport di squadra Fonte: Coni
	Miglioramento del senso civico e di appartenenza a una comunità	Quota annuale per partecipazione attività scout Fonte: Sito Scout Italia



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

Alice Coop: Stakeholder e cambiamenti principali

Categoria di Stakeholder	Cambiamento	PROXY
Genitori	Migliorano il proprio rapporto con il minore e vengono seguiti in un percorso di educazione alla genitorialità	Costo percorso di 10 sedute di counseling genitori - figli Fonte: tariffario ordine psicologi e psicoterapeuti
	Hanno l'opportunità di sfruttare il tempo in cui i minori sono al centro per dedicarsi a lavoro, terapie, svago	Spesa media annuale per babysitter Fonte: Ministero del Lavoro



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

Alice Coop: Stakeholder e cambiamenti principali

Categoria di Stakeholder	Cambiamento	PROXY
Dipendenti della Cooperativa	Opportunità occupazionale e soddisfazione lavorativa per lavorare in un ente con finalità sociali	Stipendio medio dipendente della Cooperativa Fonte: Dati forniti dall'ente
	Elevato livello di stress lavoro-correlato (effetto negativo)	Valorizzazione ore di supporto psicologico ai dipendenti della cooperativa Fonte: Dati forniti dall'ente
Enti pubblici (Comune e AUSL)	Gli assistenti sociali possono contare sul supporto della cooperativa nella presa in carico dei minori e delle loro famiglie	Costo medio annuo di servizio sociale per ogni minore. Fonte: Fondazione Zancan



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

Circolo ARCI G. Simonti

Categoria di Stakeholder	Cambiamento	PROXY
Soci Frequentatori	Soci possono fruire di uno spazio di socialità e partecipare ad eventi di aggregazione.	Quota annuale iscrizione associazione sportiva dilettantistica Fonte: Istat
	I Soci anziani hanno la possibilità di frequentare un luogo di ritrovo in cui si organizzano attività ludico/sportive	Retta partecipazione a centro diurno per anziani Fonte: Media tariffe centri diurni
	I soci hanno facile accesso a slot machine (effetto negativo)	Costo sociale dipendenza da ludopatia Fonte: FederSerd



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

Circolo ARCI G. Simonti

Categoria di Stakeholder	Cambiamento	PROXY
Volontari	I volontari hanno l'opportunità di effettuare attività di impegno civico	Valorizzazione economica del volontariato prevista dalla "Tabella per la valorizzazione dell'impegno volontario" Fonte: CESVOT
	I volontari partecipano a corsi di formazione e acquisiscono competenze e certificazioni spendibili altrove	Costo medio corso di formazione su HACCP, sicurezza e pronto intervento Fonte: Media tariffe centri di formazione
Scuole	Le scuole ricevono donazioni annuali raccolte grazie al Circolo e alle sue attività	Valore monetario dei materiali donati annualmente alle scuole locali



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

Legambiente - L'Anello del Rinascimento

Categoria di Stakeholder	Cambiamento	PROXY
Futuri utenti (trekker)	Opportunità di avere un nuovo percorso storico-naturalistico	Costo pro-capite di una guida turistica di gruppo Fonte: Elaborazioni su stime fornite dall'ente
	Persone con ridotta mobilità	Costo di un trekking accessibile per persone con disabilità Fonte: Elaborazioni su stime fornite dall'ente



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

Legambiente - L'Anello del Rinascimento

Categoria di Stakeholder	Cambiamento	PROXY
Sistema economico locale	Rilancio turistico delle strutture ricettive/ristorazione lungo il percorso	Stima spesa media per vitto e alloggio consumata dai trekker Fonte: Elaborazioni su stime fornite dall'ente
Legambiente	Aumenta il numero di persone che conoscono Legambiente	Spesa di campaigning e promozione Fonte: Elaborazioni su stime fornite dall'ente



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

Conclusioni

- Necessità di creare un metodo condiviso, accessibile e adattabile
- Importanza di prevedere le 3 componenti: quantitativa, qualitativa e partecipativa
- Comparabilità possibile solo per la stessa organizzazione nel tempo



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale

Conclusioni

- Non si può usare come strumento di rating delle organizzazioni ma come strumento per controllo di gestione ed efficientamento dei processi
- Importanza di creare un set di proxy per organizzazioni con attività e finalità simili per agevolare l'auto-valutazione e fare un primo passo verso una maggiore comparabilità

Grazie per l'attenzione

Carmela Nitti

carmela.nitti@arcolab.org

*DISEI – Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa –
Università di Firenze*

ARCO – Action Research for CO-development



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

arco
RESEARCH
THAT MAKES
THE DIFFERENCE

Conferenza Permanente

Autonomie Sociali

REGIONE TOSCANA

Consiglio Regionale