



InConcerto

LA GENERAZIONE DI IMPATTO
ECONOMICO E SOCIALE DEL
CONSORZIO
PER LA COMUNITA' DELLA
CASTELLANA

SARA DEPEDRI

CON LA COLLABORAZIONE DI STEFANIA TURRI, FEDERICA TOLOTTI

Ricerca a cura di



Partner



CONSORZIO **INCONCERTO**
cooperative sociali per lo sviluppo del territorio

INTRODUZIONE

“Per valutazione dell’impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all’obiettivo individuato”. Questa chiara definizione è testuale riferimento del comma 3 art.7 della “Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell’impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale”, legge approvata in data 25 maggio 2016 e volta quindi ad influenzare d’ora in avanti le attività di monitoraggio delle imprese sociali e di Terzo settore. L’articolo prevede nel dettaglio la predisposizione –nei prossimi mesi- di linee guida in materia di bilancio sociale e di sistemi di valutazione delle attività svolte. Gli stessi sono in generale considerati rilevanti per rispondere ai principi legislativi e ai criteri di trasparenza e comunicazione anche a terzi delle attività condotte e ritornano altresì come elementi di auspicato utilizzo da parte delle Pubbliche Amministrazioni in sede di affidamento dei servizi di interesse generale.

Anticipando significativamente i tempi di stesura delle linee guida da parte del Ministero e gli obblighi di rendicontazione e di valutazione dell’impatto sociale prodotti, il consorzio InConcerto ha aderito ad inizio anno alla ricerca “Il nostro impatto sociale” promossa scientificamente dall’istituto di ricerca Euricse (European Research institute on Cooperative and Social Enterprises) e realizzata in partnership con Confcooperative-Federsolidarietà Veneto a livello regionale.

La scelta metodologica è stata quella di una valutazione formativa e partecipata, volta cioè rispettivamente a raccogliere e restituire dati che permettano di giudicare il proprio posizionamento rispetto alle altre cooperative di settore e a valutare i propri gap di risultato, nonché a rendere partecipi del processo valutativo anche i propri principali stakeholder raccogliendo dagli stessi valutazioni e percezioni. Più dettagliatamente, sono stati utilizzati ai fini dell’indagine tre metodi di ricerca: il questionario di raccolta dati presso le cooperative sociali, questionari agli stakeholder interni delle cooperative sociali e interviste agli stakeholder istituzionali con cui le cooperative si relazionano. Questo documento è il risultato delle attività di ricerca condotte in questi mesi presso il Consorzio e le sue cooperative sociali. Obiettivo del presente lavoro è quello di ‘rendicontare’ in modo sintetico e semplice i risultati e gli impatti raggiunti. Si tratta di dati, quindi, ma di dati dal valore sociale e collettivo, che vogliono esprimere in modo concreto efficienza ed efficacia della attività svolte, quantità e qualità delle ricadute generate nel breve e nel medio-lungo periodo dal Consorzio InConcerto. Per riuscire a cogliere le diverse sfaccettature in cui l’attività si realizza e ha le sue ricadute, si presenteranno in modo integrato e comparato i dati raccolti dalla valutazione partecipata di cui descritto e in particolare dal *mixed method* realizzato: dati quantitativi raccolti attraverso le amministrazioni e la dirigenza delle cooperative sociali e dati qualitativi di auto-valutazione delle politiche interne e dello stato della cooperativa secondo quanto espresso da gruppi di lavoro e Consigli delle cooperative, ma anche le valutazioni espresse da un campione di lavoratori e da stakeholder istituzionali intervistati.

STRUTTURA E CAPITALI

Frutto del passato, risorsa del presente

Se vogliamo cominciare con il descrivere chi è il Consorzio InConcerto oggi per la Castellana, non possiamo che partire dalla fotografia delle risorse economico-finanziarie a sua disposizione e delle strutture in cui esercita le sue attività. Tali elementi vanno letti non solo come dati di struttura e identificativi delle dimensioni del Consorzio, ma anche come frutto della storia e del processo di crescita continuo del Consorzio e dei legami instaurati con il suo territorio e la sua rete. Essi vanno interpretati quindi come risorse che entrano nella cooperativa e sono input di un processo produttivo di servizi; ma anche come risorse cresciute nel tempo poiché generate da capacità imprenditoriali, rapporti con il territorio stabili, relazioni con i partner pubblici consolidate, domanda continuativa di servizi e risposta quindi al territorio.

I primi numeri indicativi della ricaduta del Consorzio nel territorio di analisi –la Castellana¹– sono espressione diretta delle attività che verranno considerate nelle pagine seguenti: 9 sono le cooperative sociali analizzate, una di tipo A L’Incontro e le cooperative sociali di tipo B (citate in ordine di anno di costituzione, dal 1987 al 2002) Eos, Eureka, L’incontro industria, I cerchi, Solidaria, Via vai, Aurora e Campoverde, cui si aggiunge il Consorzio stesso. L’analisi delle **strutture** in cui si realizzano i servizi proposti oggi dalle cooperative aderenti ad InConcerto fa emergere la capillarità dell’azione nel territorio: 5 strutture di proprietà delle cooperative sociali aderenti (di cui 4 sono di proprietà della cooperativa sociale di tipo A), 16 in concessione da parte dell’ente pubblico, 4 di proprietà del Consorzio o di altre cooperative sociali, mentre si opera anche in 15 strutture di proprietà di privati per le quali si pagano ordinari canoni di locazione. La rilevanza delle strutture è inoltre di tipo economico, considerando che il valore totale a bilancio delle sole immobilizzazioni materiali proprie descritte è di 4,7milioni di Euro. Tra queste strutture ve ne sono alcune che erano precedentemente dismesse, abbandonate o sottoutilizzate e l’attività della cooperativa le ha quindi riportate alla comunità; solo negli ultimi 5 anni, inoltre, sulle strutture in concessione pubblica le cooperative del Consorzio hanno **investito** oltre 4,3milioni di Euro, che rigenerano quindi il valore di tali *asset* pubblici, che ritorneranno al termine delle concessioni alle amministrazioni locali come patrimonio rivalutato.

L’altro importante valore in grado di esprimere le risorse attivate dalle cooperative del Consorzio è rappresentato dal patrimonio netto. Nel 2015 il **patrimonio netto** totale delle cooperative analizzate era di 7,5milioni. Quale significato dobbiamo dare a questa rilevante somma? Essa è il frutto in parte delle quote sottoscritte dai soci, che rappresentano un importo rilevante e sottendono quindi certamente la partecipazione economica di lavoratori e comunità, in parte degli accumuli annui di utili a riserve, identificando le risorse che –in caso di liquidazione della cooperativa– non saranno distribuite ai soci, ma per vincolo giuridico andranno a favore della società ossia verranno devolute a pubblica utilità.

Accanto ai dati di patrimonio, sono ovviamente centrali i flussi di risorse. In particolare, le cooperative del Consorzio InConcerto analizzate risultano aver complessivamente registrato nel 2014 un **valore della produzione** totale di 47.014.163 Euro. La vendita di beni e servizi è avvenuta in modo alquanto

¹ Si tenga presente che le cooperative analizzate nel presente report sono le 9 con sede nella Castellana e più prossime quindi anche alla sede del Consorzio InConcerto. Le stesse tuttavia realizzano attività che per natura le portano ad avere ricadute e interazioni anche su territori ben più estesi: per 4 di esse la ricaduta è più o meno regionale e si articola comunque su più (almeno 2) province all’interno della stessa regione; solo 3 cooperative hanno invece ricaduta soltanto sul Comune in cui hanno la sede.

differenziato a soggetti pubblici e privati: per la cooperativa sociale di tipo A –per natura dei servizi, ma anche come conseguenza dei forti legami e dei contratti pluriennali maturati con le pubbliche amministrazioni locali- il 90% dei ricavi deriva dalla vendita ad enti pubblici (la metà di cui da Aziende Ulss e il 70% a seguiti di vincita di gare); per le cooperative sociali di tipo B il 78% in media delle entrate per cooperativa deriva da commesse provate o vendita a cittadini ed in particolare 5 delle B hanno entrate quasi esclusive (oltre il 90%) dal mercato privato. Il numero totale delle imprese private con cui le cooperative sociali del Consorzio si relazionano supera le 400 unità, indice di basso rischio di committenza e di capacità di aver nel tempo costruito proficue relazioni e sufficiente visibilità nel mercato. Elemento confermato sul fronte opposto per la cooperativa sociale di tipo A, che mostra evidenti dati di fiducia rinnovata (anche in termini di numero di appalti) da parte dell’ente pubblico. Tra gli elementi economici due sembrano tuttavia le evidenti lacune: la trascurabile somma di donazioni complessivamente ricevute (7000 Euro frutto di sole donazioni alla cooperativa sociale di tipo A) e l’assenza di entrate in conto esercizio o capitale da vincita di bandi europei o da fondazioni private (che potrebbero invece rappresentare una importante risorsa aggiuntiva, ma sulle quali il Consorzio sembra non investire ancora).

LE ENTRATE TOTALI

47mln €	Il valore della produzione
23,3%	ricavi da vendita di beni e servizi a enti pubblici
62,7%	ricavi da vendita di beni e servizi a imprese private
7,6%	ricavi da vendita di beni e servizi a cittadini a pagamento diretto
7.000 €	contributi e donazioni da privati, 5x1000
0,00 €	da vincita bandi europei o di fondazioni private

LE PERSONE

Risorse produttive, impatti occupazionali

Accanto alle descritte risorse economico-finanziarie, è fondamentale la presenza di importanti risorse umane che rappresentano in questo tipo di organizzazioni il vero capitale. Il team di lavoro è composto da 926 dipendenti normodotati, 161 lavoratori svantaggiati, 12 professionisti esterni, 48 volontari stabili.

Rispetto ai lavoratori normodotati, l’**occupazione** è prevalentemente femminile (il 73% sono donne), l’86,2% dei dipendenti gode di un contratto a tempo indeterminato (e nell’ultimo anno ben 52 lavoratori sono passati da contratti flessibili a contratti a tempo indeterminato) e il 66% è a full-time, registrandosi comunque un elevato part-time scelto volontariamente dai dipendenti per una maggiore conciliazione famiglia-lavoro. Inoltre, nelle cooperative del Consorzio sono attivi molti giovani (il 15,8% ha meno di 30 anni). Tali dati non vanno ovviamente letti solo in termini di caratteristiche della forza lavoro e produttività,

ma rappresentano certamente importanti indicatori dell’impatto occupazionale delle cooperative del Consorzio InConcerto sul territorio della Castellana: molta occupazione, ma anche qualità del lavoro, garantita in queste prime osservazioni da posizioni stabili, ma caratterizzate da flessibilità e sensibilità a categorie di lavoratori ordinari comunque oggi ritenute più deboli (donne e giovani). Il Consorzio ha inoltre impatto soprattutto per il suo territorio (l’84% dei dipendenti abita nella stessa provincia). Esso mostra poi una discreta equità di trattamento per almeno due profili: rispetto al trattamento economico, gli stipendi sono equamente progressivi e i **differenziali salariali** tra dirigente e dipendente con mansioni operative si attestano in media al 50% risultando quindi molto contenuti rispetto ad altre organizzazioni e settori; rispetto all’assegnazione di ruoli di responsabilità, sono tuttavia sottorappresentate rispetto al totale sia i giovani (il 16% di queste posizioni è coperto da under 40) che soprattutto le donne (il 19% dei ruoli di responsabilità è assegnato a donne), mentre più presenti sono gli immigrati (11% delle cariche). Ultimo elemento di impatto sui lavoratori che emerge chiaramente dai dati è legato alle politiche praticate nei loro confronti: le parole chiave sono **formazione e flessibilità di pagamento**, poiché da un lato tutte le cooperative sociali prevedono per i propri lavoratori sia corsi di aggiornamento su temi ad hoc che l’organizzazione di seminari ed eventi formativi diversi (con il coinvolgimento nel 2015 di 121 lavoratori complessivamente per un numero medio ciascuno di 30 ore di formazione tra ordinaria e seminariale), e dall’altra tutte le cooperative sociali hanno attiva la pratica di anticipo sullo stipendio in caso di necessità per il lavoratore.

I DIPENDENTI

926	dipendenti normodotati
82,6%	a tempo indeterminato
72%	soci lavoratori
73%	lavoratrici
66%	Full-time
15,8%	under 30

Accanto ai lavoratori ordinari, l’attenzione è poi posta in modo prioritario ai lavoratori svantaggiati. Più in particolare si riconoscono nelle cooperative sociali del Consorzio InConcerto due azioni: quella nei confronti dei lavoratori certificati secondo la normativa 381/1991 (che devono per le B essere per legge il 30% rispetto ai lavoratori ordinari) e quella verso soggetti deboli sul mercato del lavoro per i quali sono previsti particolari progetti di formazione al lavoro e integrazione sociale. Rispetto a quest’ultima categoria, si osserva come le cooperative sociali del Consorzio abbiano nel 2015 inserito al loro interno complessivamente ben 101 **lavoratori esclusi dal mercato del lavoro**: disoccupati di lungo periodo in prevalenza (51 persone), ma anche donne senza possibilità lavorative (20), under50 rimasti senza lavoro e giovani con difficoltà occupazionali. La rilevanza di questi numeri è generata dal fatto che, non trattandosi delle categorie di inserimento giuridicamente riconosciute, è più forte la generazione di impatto e ricaduta occupazionale per il territorio: si va oltre infatti ai propri obiettivi statuari e si risponde a nuovi bisogni del territorio, generando nuovo e aggiuntivo benessere per questi soggetti e per la società.

Rispetto invece ai beneficiari più diretti dell'attività delle cooperative sociali di tipo B, che rappresentano tuttavia per le cooperative sociali una importante risorsa produttiva, si osserva innanzitutto il numero assoluto –alquanto significativo- di **lavoratori svantaggiati** certificati 381/1991 inseriti (si ricorda 161 in totale, che hanno un peso percentuale del 29% rispetto ai 561 lavoratori ordinari presenti nelle B). Si tratta in prevalenza di lavoratori maschi (il 55% contro il 45% di femmine) e per la maggioranza ex degenti di istituti psichiatrici (52,2% del totale impiegati) o invalidi fisici (24,2%) e invalidi psichici e sensoriali (15,5%) anche se si conta la presenza anche di ex-tossicodipendenti, alcolisti e detenuti. I percorsi offerti sono stabili e sufficientemente individualizzati sulle esigenze del lavoratore: il 95% è assunto con contratto a tempo indeterminato, il 35,4% ha un lavoro a part-time; i flussi di lavoratori mostrano bassi livelli di uscita, ma la crescita delle cooperative sociali sta garantendo in media all'anno l'apertura di 18 posizioni lavorative e quindi di equivalenti inserimenti di nuovi soggetti (dato medio del triennio).

I LAVORATORI SVANTAGGIATI

ex degenti di istituti psichiatrici e soggetti in trattamento psichiatrico	52,2%
invalidi fisici	24,2%
invalidi psichici e sensoriali	15,5%
tossicodipendenti	3,7%
alcolisti	1,9%
persone con altre dipendenze	0,6%
condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione	0,6%
altro	1,2%

Complementare al lavoro retribuito, il **lavoro volontario** rappresenta una importante risorsa aggiuntiva per le cooperative sociali. Come anticipato, i volontari che ruotano nelle attività del Consorzio sono 49 in totale, con due cooperative sociali che non ricorrono a volontari e una media di 7 volontari a cooperativa per le restanti. Il dato oggettivo maggiormente espressivo dell'impegno dei volontari è rappresentato dal numero di ore erogate in cooperativa: complessivamente le organizzazioni del Consorzio hanno beneficiato di 2350 ore donate dai propri volontari nel corso del 2015 e tali ore rappresentano sia un elemento di produttività maggiore poiché dedicate allo svolgimento di attività centrali per le organizzazioni (la maggior parte dei volontari si occupa di attività amministrative e di erogazione diretta dei servizi) che un risparmio per le cooperative quantificabile in 1,5 lavoratori a full-time non retribuiti. Se il dato nei suoi termini assoluti può non risultare particolarmente rilevante, è comunque da considerare che –stando ai dati nazionali- i volontari sono tipicamente poco presenti nelle cooperative sociali di tipo B. Inoltre, i volontari rappresentano un legame delle cooperative con il territorio e la loro presenza stabile in questi anni fornisce al Consorzio un positivo feedback sulla fiducia consolidata e su positivi (anche se forse migliorabili) rapporti con la comunità locale.

PROCESSI, VALORI, AZIONI

Come si lavora, con quali tratti distintivi

Definire la dimensione del processo ed identificare i tratti specifici delle attività promosse permette - nell'analisi del valore aggiunto generato dalla cooperativa per il suo territorio- di comprendere la qualità dell'azione e la capacità di differenziazione rispetto ad altri possibili attori offerenti lo stesso servizio. In altre parole, analizzare il 'come' si generano i risultati finali consente anche di capire quali sono le possibili leve e peculiarità gestionali, imprenditoriali e sociali che creano valore di processo e permettono di giungere a migliori risultati.

Così, scientificamente possiamo rilevare innanzitutto un elemento strutturale e premiante nella democraticità e nell'equità dei processi di coinvolgimento e quindi nella struttura di **governance**. La base sociale delle cooperative sociali si presenta ampia, con un totale di 979 soci ed un numero variabile da un minimo di 14 ad un massimo di 348 soci; la composizione mostra buoni tratti di eterogeneità di portatori di interesse rappresentati, così da affermare che 8 delle 9 cooperative sono *multi-stakeholder* (coinvolgendo lavoratori ordinari e svantaggiati e volontari, tranne una nella quale sono assenti i volontari ma presenti altre organizzazioni) mentre solo una cooperativa ha per soci solo i lavoratori (ordinari e svantaggiati). Un rafforzamento dell'inclusione di interessi diversi nel processo decisionale è dato dalla composizione eterogena anche dei CdA: accanto ai lavoratori siedono nei CdA di 5 cooperative sociali anche alcuni volontari quali espressione della comunità. Il coinvolgimento dei lavoratori nei processi e con buone capacità di ascolto (rilevate nelle valutazioni dei lavoratori) sono un altro dato premiante ed esplicativo di qualità di processo.

GOVERNANCE

979	soci
72%	lavoratori ordinari
15,5%	lavoratori svantaggiati
5%	volontari
36	organizzazioni socie
58	i lavoratori che siedono nei CdA
11	i volontari presenti nei CdA

Il processo inclusivo e la capacità di ascolto e rappresentanza si esplicano tuttavia nel Consorzio anche in altri processi. I dati evidenziano tuttavia dei limiti nella capacità delle cooperative di InConcerto di **coinvolgere la comunità** in senso esteso: le cooperative sociali dichiarano infatti di promuovere poche azioni per coinvolgere i cittadini in tavoli di lavoro e co-progettazione e in generale gli scambi e la partecipazione democratica della comunità è abbastanza bassa, presentando quindi ampi margini di miglioramento per il futuro. Ulteriore elemento di debolezza procedurale si rileva in un dato specifico della cooperativa sociale di tipo A L'Incontro, nella quale sarebbe auspicabili il coinvolgimento dei famigliari degli utenti, ma dove in realtà si riscontrano limiti nelle politiche di promozione del coinvolgimento nel processo decisionale (non solo in base sociale e CdA) e nella progettazione dei servizi, ma dove sono anche poco

praticati il monitoraggio dei bisogni dei famigliari ed attività formative ed educative sui temi sociali rivolte agli stessi.

I processi hanno poi **natura gestionale ed imprenditoriale** e tanto per la cooperativa sociale di tipo A quanto in particolare per le sociali di tipo B del Consorzio questa analisi risulta fondamentale per comprendere le capacità di stare nel mercato, di innovazione e di sviluppo. Rispetto allo stato attuale, le cooperative sociali del Consorzio vedono la propria situazione come abbastanza soddisfacente analizzando la situazione economica e le capacità di finanziamento, ma accusano limiti (giudicandosi insufficienti) nelle capacità di marketing e di pianificazione pluriennale. Nonostante le grandi dimensioni, le cooperative del Consorzio non risultano inoltre avere gruppi stabili dedicati alla ricerca e sviluppo (ma hanno tutte tranne una solo gruppi temporanei per le nuove progettualità) e investono troppo poco nella sensibilizzazione del mercato ai prodotti della cooperativa.

Se quindi i dati evidenziano alcuni punti di debolezza, molti sono i buoni risultati raggiunti nelle dimensioni imprenditoriali e gestionali (autovalutazioni delle cooperative sociali tutte sopra l'indice di sufficienza): la formazione dei dirigenti, la stabilità delle risorse umane, il *capacity building*.

Nelle **strategie future** delle cooperative sociali del Consorzio si contemplanoinoltre prioritariamente l'analisi del mercato (in termini di domanda e concorrenza), lo sviluppo di collaborazioni e partnership nuove, l'investimento in funzioni di advocacy e l'investimento in ricerca ed innovazione sociale.

Elemento ulteriore nelle politiche gestionali è la **comunicazione**. Innanzitutto, rispetto alla comunicazione interna, sono poco praticate le modalità ordinarie di comunicazione quali l'organizzazione di equipe e riunioni tra i lavoratori e con la dirigenza; . Guardando alla comunicazione esterna, le cooperative sociali del Consorzio risultano sufficientemente dotate degli ordinari strumenti di comunicazione dei tratti distintivi e sociali (bilancio sociale, sito, ecc.), ma affermano una bassa qualità media della propria rendicontazione sociale (indice positivo solo per L'Incontro, ma non per le sociali di tipo B). Le modalità con cui si comunica con gli stakeholder esterni sono inoltre prevalentemente affidate a canali informali e occasionali e risultano insufficienti l'investimento in rapporti articolati e in comunicazioni ad alta componente relazionale. E' vero tuttavia che l'organizzazione di eventi è considerata da 6 cooperative sociali su 9 il modo per fare entrare in contatto soci e stakeholder esterni.

Al centro di queste analisi va poi osservato come i processi sono fortemente e prevalentemente caratterizzati dall'**azione di rete**, che risulta l'elemento distintivo non solo ed ovviamente per le cooperative analizzate ma in generale per il territorio della Castellana che ne è interessata e ne riceve l'impatto. Il primo elemento di valore della rete con altre organizzazioni del territorio è la promozione di attività in filiera, che permettono quindi di considerare la persona al centro di un processo di inclusione sociale e lavorativa: la cooperativa sociale di tipo A è all'interno del Consorzio attore per l'individuazione delle abilità degli utenti e l'identificazione quindi delle persone possibili di un percorso formativo ed occupazionale, essa ha un suo centro interno per lo sviluppo ed il potenziamento di abilità lavorative e lavora in rete con le B per il loro successivo inserimento; le cooperative sociali di tipo B del Consorzio rafforzano questa filiera in ingresso attraverso la collaborazione con i diversi servizi sociali e le Alss del territorio, usano la rete consortile per sostenere i percorsi ma purtroppo riescono a lavorare molto poco con le imprese profit del territorio per un successivo posizionamento sul mercato aperto dei propri lavoratori formati. Il valore aggiunto di questa filiera è quindi certamente la forte integrazione tra cooperative sociali esercitata dall'appartenenza al Consorzio InConcerto, risultato della lunga esperienza maturata in questi anni e di una progettualità chiaramente condivisa.

L'altro livello di azione di rete è quello con le organizzazioni di rappresentanza e secondo livello, con i pari a livello locale e con soggetti diversi che sul territorio possono rappresentare importanti **partnership**. Le cooperative sociali del Consorzio InConcerto risultano sotto questo profilo ben inserite anche in reti diversificate. A livello di rapporti con gli enti pubblici, tutte le cooperative sociali del Consorzio si relazionano con il Comune e la maggioranza (6) anche con le Aziende Ulss e gli altri servizi di interesse sociale del territorio (CSM, SerT, ecc.); si tratta inoltre di scambi non solo strettamente legati al servizio e al finanziamento, ma in modo rilevante (coinvolgendo 6 cooperative su 9) con finalità di co-progettazione dei servizi, ricerca di risposte ai bisogni sociali e ricerca di sbocchi occupazionali per i soggetti svantaggiati in inserimento. Rispetto ai rapporti con le imprese profit e le nonprofit non aderenti al Consorzio InConcerto, si osserva innanzitutto la partecipazione di due delle cooperative sociali ad Associazioni Temporanee di impresa con altre imprese anche di natura giuridica diversa. I rapporti con altre cooperative sociali sono frequenti (per una cooperativa sociale si conta una rete di 25 altri interlocutori di stessa forma giuridica) mentre si lavora poco in rete con altre forme nonprofit (associazioni e fondazioni) del territorio. Una rete esterna, quindi, sufficientemente sviluppata, anche se implementabile, che va considerata come leva per la generazione di valore aggiunto nei servizi e per il territorio.

INTERAZIONE CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

- co-progettazione dei servizi erogati o dei progetti di inserimento
 - partecipazione a riunioni e tavoli di lavoro
 - pianificazione per rispondere ai problemi sociali in generale del territorio
-

L'elemento che tuttavia influenza ancor più significativamente il 'come' le cooperative sociali del Consorzio InConcerto agiscono è dettato dai loro **valori e mission**. Tali aspetti definiscono l'identità delle cooperative e influenzano gli obiettivi e le politiche organizzative. Le analisi hanno affrontato la valutazione anche sotto il profilo qualitativo e si giunge così ad identificare per tutte le cooperative sociali una *mission* caratterizzata in modo nettamente prevalente (con indici medi superiori a 7) dai valori dell'inclusione e giustizia sociale, della promozione del lavoro, della rappresentatività degli interessi; sono sviluppati, ma ulteriormente rafforzabili nelle proprie mission (poiché ottengono punteggi medi di sufficienza e sono giudicati come insufficientemente sviluppati da alcune delle cooperative) i valori poi della partecipazione civile, della promozione di cambiamenti sociali e della conoscenza e condivisione; valori questi che sembrano caratterizzare significativamente la cooperativa sociale di tipo A L'Incontro, ma dissolversi in alcune soprattutto delle sociali di tipo B del Consorzio. Forse un limitato investimento interno della mission e nel suo rinnovo è causa anche di una parziale capacità di diffondere i propri valori e la loro conoscenza: se è vero che le cooperative sociali del Consorzio investono sufficientemente nel portare a conoscenza di soci e interlocutori la propria mission (indici prossimi a 7), finanziatori e non soci sono spesso ignari dei suoi contenuti (indici medi di insufficienza). Su questi limiti si deve ancora riflettere per non rischiare di compromettere l'impatto generato a causa dell'incapacità di trasmettere all'esterno i propri valori e generare empowerment nella comunità e nei soggetti esterni.

L'effetto tuttavia più rilevante e concreto di una mission orientata al soddisfacimento di bisogni sociali e all'aumento dell'inclusione sociale e lavorativa è riscontrabile nella piena volontà di tutte le cooperative di **rispondere sempre alla domanda e ai bisogni emergenti**. Tutte le cooperative del Consorzio affermano in

particolare che nel caso di aumento della loro attuale domanda sarebbero pronte a rispondervi, crescendo, ma anche che dinanzi all'emergere di nuovi problemi sociali e quindi alla diversificazione dei bisogni la rete sarebbe punto cruciale per cercare di rispondere insieme e continuare a sostenere i propri obiettivi sociali (anche se 3 cooperative affermano anche di essere pronte autonomamente ad aprire nuovi servizi e attività per rispondere a nuovi bisogni).

ESITI RAGGIUNTI

Servizi, benessere, impatto

I risultati dell'attività sono verificabili innanzitutto nei servizi prodotti, distinguibili a seconda della tipologia organizzativa in servizi all'utenza (per la A L'Incontro) e servizi di inserimento lavorativo e produzione di beni (per le B).

I **servizi all'utenza** sono quantificabili nelle attività condotte dalla cooperativa sociale L'Incontro: nel 2015 essa ha offerto servizi in parte residenziali ed in parte diurni presso le proprie strutture a un totale di 790 utenti, equamente divisi tra uomini e donne, la maggior parte dei quali con problemi di salute mentale (380 utenti), anziani (290) e minori e adolescenti (120). A questi si aggiungono altri 2870 utenti delle attività domiciliari e 200 utenti serviti presso altre cooperative sociali con cui L'Incontro collabora. Più della metà degli utenti risiede nel comune in cui ha sede la cooperativa, dimostrando la capacità e volontà di rispondere in primo luogo ai bisogni del territorio, ma avendo una buona capacità ricettiva anche sull'esterno. Non si tratta inoltre esclusivamente di servizi assistenziali, poiché come già introdotto è obiettivo della cooperativa anche quello di riabilitare al lavoro una parte degli utenti.

Inoltre, l'impatto sul territorio e sulla domanda sono identificati nel numero di ore di assistenza e cura fornite: nel 2015 L'Incontro ha erogato al totale dei propri utenti oltre 3milioni di ore in servizi residenziali, 640mila ore di servizi diurni continuativi, più di 600mila ore di servizi domiciliari; grazie ad un coordinamento con i servizi invianti e con le pubbliche amministrazioni del territorio, la capacità di soddisfare la domanda pervenuta è stata nell'ultimo anno del 100% e la pianificazione interna e la crescita delle attività hanno portato ad un aumento del numero di utenti serviti nel quinquennio del 27%.

La rilevanza dei servizi prodotti è rilevabile –oltre che nei numeri appena presentati che di certo impattano sul territorio e sul soddisfacimento quantitativo della domanda- nella **qualità**, espressione quindi dei benefici generati, dell'*efficacia* dell'azione. Il benessere generato emerge innanzitutto dall'analisi dei servizi prodotti. In primo luogo, va osservata la capacità di soddisfare la domanda pervenuta: la cooperativa ha il merito di aver introdotto e di continuare a sostenere nel territorio un servizio con tratti innovativi e personalizzati rispetto a quanto offerto dal pubblico. Sta in queste caratteristiche la capacità di aver soddisfatto meglio i bisogni di utenti e famigliari. Elemento rafforzato dall'attenzione posta all'identificazione dei bisogni e dell'evoluzione degli stessi: le politiche organizzative possono essere giudicate come capaci di individuare i bisogni dell'utenza; si investe in modo elevato nel realizzare attività concrete per l'integrazione sociale dell'utenza nella comunità e per offrire un servizio vario e garantito da operatori professionali e preparati, si fa monitoraggio periodico dei bisogni degli utenti.

UTENTI



Immagine 1. Utenti serviti presso le strutture della cooperativa

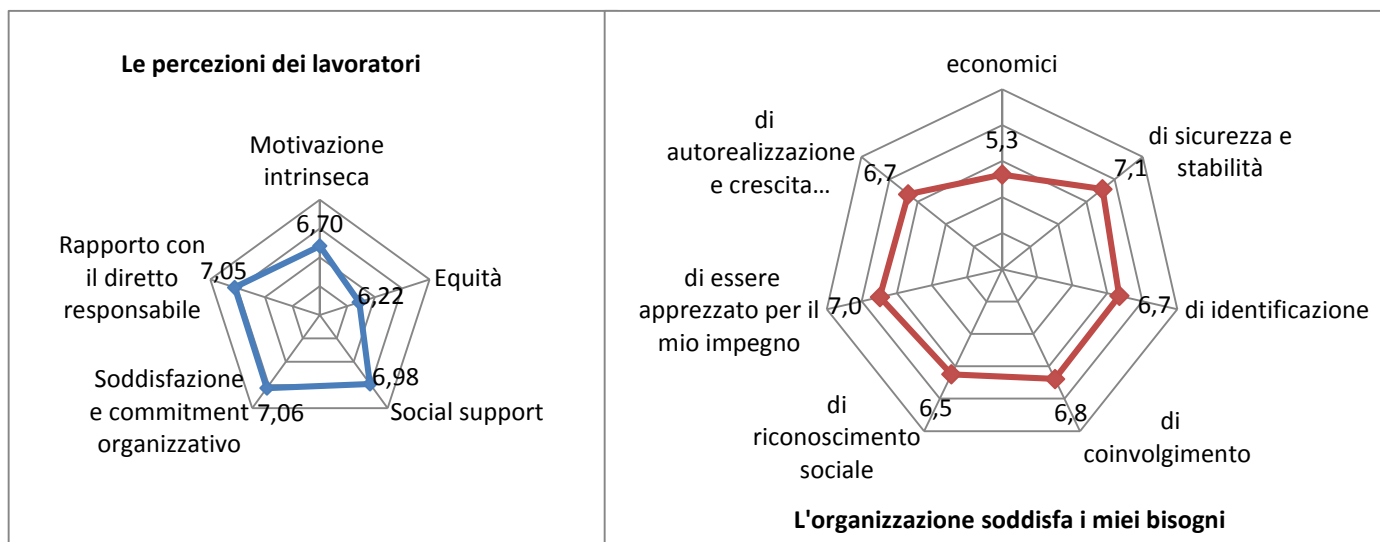
Passando alle cooperative sociali di tipo B, le ricadute sono innanzitutto sui lavoratori svantaggiati. I numeri relativi agli **inserimenti** precedentemente presentati sono indicativi della capacità delle cooperative del Consorzio InConcerto di dare risposta (e risposta crescente come dicono i trend) a persone con gravi difficoltà di accesso al mercato del lavoro. L'analisi delle politiche realizzate dalle cooperative nei confronti di questi lavoratori fanno emergere poi la buona qualità degli inserimenti: occupazione di lungo periodo in cooperativa, sufficiente flessibilità sul lavoro –anche se in alcune cooperative sono ridotte le flessibilità di entrata ed uscita dal lavoro a causa delle specificità produttive-, eterogeneità di formazioni e profili professionali offerti –garantita dalla diversità di settori e ruoli in cui le persone sono inserite-, sensibilità ai bisogni e alle difficoltà di tipo economico –attraverso l'assistenza al microcredito e gli anticipi sullo stipendio. Un dato ulteriore è poi esplicativo degli impatti di lungo periodo generati: nell'ultimo quinquennio, solo una cooperativa ha registrato l'uscita di qualche lavoratore svantaggiato e il suo ritorno ad uno stato di disoccupazione, mentre in tutte le altre la totalità dei lavoratori svantaggiati inseriti è poi rimasto a lavorare a tempo indeterminato nella cooperativa.

Accanto a queste informazioni va poi tenuto presente che l'inserimento lavorativo ha ricadute ed impatti anche di natura economica su soggetti terzi e non solo sui lavoratori svantaggiati: i famigliari e soprattutto le pubbliche amministrazioni. Per i famigliari, le indagini mostrano cambiamenti positivi post-inserimento del proprio famigliare, generati da un alleggerimento psicologico, senso di serenità e talvolta anche miglioramenti nello sviluppo del rapporto personale e delle relazioni col famigliare. Per le pubbliche amministrazioni, la ricaduta è **monetaria**: precedenti ricerche hanno dimostrato che l'inserimento in cooperativa di un soggetto svantaggiato precedentemente sostenuto dalle politiche sociali e da servizi del territorio porta alla pubblica amministrazione un risparmio netto individuale annuo di circa 3.000 Euro. Facile è quantificare allora il possibile impatto economico delle cooperative sociali di InConcerto generato dagli inserimenti: almeno 480mila euro annui, cui si aggiungono anche gli ulteriori risparmi generati dal fatto che in alcuni casi i lavoratori svantaggiati inseriti in passato oggi non godono più nemmeno delle esenzioni previste per legge (5 persone registrate negli ultimi anni).

Accanto alle descritte dimensioni di servizio e di benessere generati in modo diretto attraverso la realizzazione delle proprie attività, sono rilevabili nelle cooperative sociali del Consorzio InConcerto altre dimensioni di **impatto sugli altri stakeholder**.

In primo luogo, le cooperative sociali hanno **ricadute di breve e di medio-lungo periodo sui propri lavoratori**. Oltre ai testati elementi di qualità dell'occupazione generata, l'analisi delle politiche di gestione delle risorse umane evidenzia una buona attenzione delle cooperative del Consorzio ai propri lavoratori ordinari. Il benessere è poi dichiarato nell'indagine condotta presso un campione rappresentativo di lavoratori all'interno del Consorzio: i dati raccolti evidenziano la generazione di benessere soprattutto grazie all'intensa collaborazione e relazionalità tra lavoratori e con i vertici della cooperativa, a motivazioni sociali e solidali, a un senso di coinvolgimento nel gruppo di lavoro e allo sviluppo di sinergie per il raggiungimento di obiettivi comuni (social support). L'impatto sui lavoratori ed espressione ulteriore della qualità dell'occupazione prodotta è ulteriormente verificabile nell'investimento nella loro crescita professionale e personale (generando capitale sociale), nel coinvolgimento all'interno dell'organizzazione, nel senso di sicurezza e stabilità garantiti, nel maggior senso di riconoscimento e autodeterminazione che emerge nelle affermazioni dei lavoratori quando chiesto loro di comparare la situazione lavorativa in cooperativa con quella occupazionale precedente. Aspetto poco soddisfacente è invece quello economico, a dedurre che l'impatto sui lavoratori ha più natura intrinseca e psicologica che per le ricadute economiche effettive generate.

E come premesso, l'impatto sul lavoratore e sul suo benessere ha un valore ciclico con ricadute sull'impegno profuso e sulla fedeltà all'organizzazione. Da una parte, le ore di lavoro straordinario erogato dai soci-lavoratori e non retribuito né recuperato è stato quantificato dalle cooperative sociali del Consorzio in complessive 2200 ore, da considerare quindi donate. Dall'altra, la volontà di restare in cooperativa espressa nelle interviste ai lavoratori è molto buona, con un 30% di intervistati che non se ne andrebbe a nessuna condizione e un ulteriore 40% che lascerebbe la cooperativa attuale solo per condizioni economiche di molto favorevoli rispetto a quelle attuali (con un 8% di lavoratori disposti a lasciare anche per condizioni di poco migliorative).



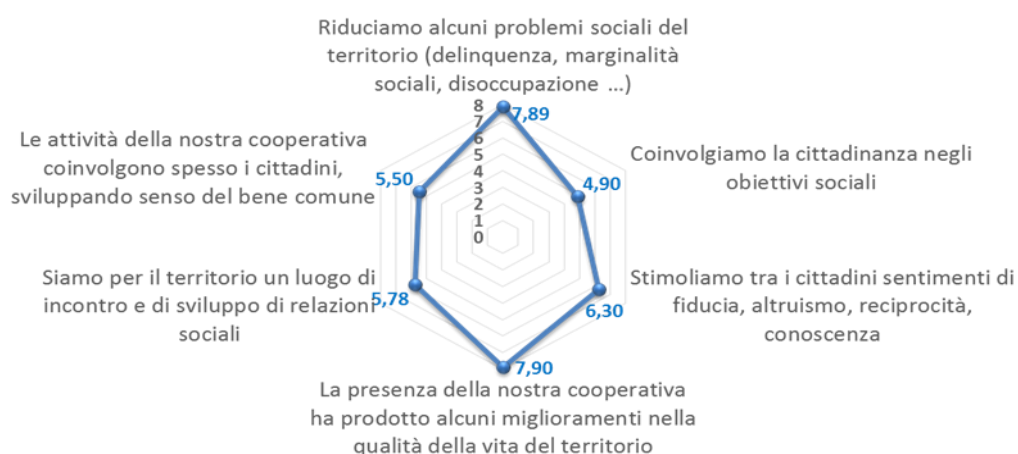
Gli impatti sono poi analizzabili indagando un altro importante stakeholder delle cooperative sociali del Consorzio InConcerto: **le organizzazioni** (pubbliche e private) del territorio. Anche in questo caso, i dati precedenti sulla numerosità delle relazioni hanno evidenziato la capacità delle cooperative di stare in rete tra loro ma anche con numerosi soggetti esterni. Su questi enti esterni sono verificabili ricadute effettive di tipo economico e intrinseco. Rispetto alle prime, si osserva che tutte le cooperative sociali hanno partecipazioni in altre imprese (in parte imprese del Consorzio, in parte esterne) ed includendo tra queste

anche il Consorzio stesso le partecipazioni totali ammontano a 94 per una somma complessiva di oltre 3milioni di Euro investiti in partecipazioni in altre organizzazioni (di questi 1,8milioni sono dati dall'investimento della cooperativa sociale di tipo A L'Incontro). Gli scambi commerciali poi sono molto consistenti numericamente e monetariamente e ricadono per il 75,2% in media su imprese del territorio, per il 25,6% in modo solidale su altre organizzazioni nonprofit e altre cooperative sociali e per il 15,8% su cooperative non di tipo sociale (ma dal valore locale molto elevato).

Rispetto alle ricadute di tipo intrinseco, i risultati più evidenti sono lasciate alle parole degli stakeholder istituzionali intervistati durante la ricerca, che hanno valutato le ricadute che le cooperative sociali hanno avuto sui loro servizi, sui beneficiari delle attività e sulla comunità. *«Per la salute mentale è stata tutta una novità perché venivamo da ricoveri obbligatori, famiglie disperate, e abbiamo cambiato registro. Siamo cresciuti tutti verso una novità che abbiamo costruito man mano»*. E ancora in modo più dettagliato *«Primo indicatore [di queste ricadute generate dalle cooperative sociali del Consorzio] sono stati i contratti di lavoro, il secondo un maggior benessere per gli inserimenti dei sistemi famigliari, meno conflittualità...alcuni di quelli che dopo il tirocinio sono entrati in autonomia in cooperativa vengono a mostrarci un contratto di lavoro, la prima busta paga...questo ritorno è un ritorno fiduciario»* Dove il rapporto con il territorio è stato fondamentale *«Il consorzio ha creato una filiera e un rapporto che protegge. La coop. B da garanzie e il consorzio ha saputo aggregare anche volontari, ausili, contatti con il territorio, che ha facilitato in questi anni il dialogo con le PA, queste organizzazioni creano legami e facilitano il fatto che persone che lavorano su un obiettivo comune lavorino meglio.»*

Si evince in queste parole una ricaduta sociale che è andata ben oltre i confini delle strutture in cui le cooperative sociali del Consorzio InConcerto hanno realizzato la loro azione, giungendo alla **comunità**, influenzando il benessere economico e sociale e migliorando la qualità della vita. Aspetti questi che le cooperative sociali del Consorzio stesse riconoscono di aver promosso e raggiunto, ma sui quali nelle autovalutazioni delle stesse vi è ancora da lavorare per riuscire a colmare quelle distanze ancora presenti (nei dati e nei fatti) tra cooperativa e cittadini.

Contributo sociale e risultati sociali raggiunti



CONCLUSIONI

Non si è trattato di una carrellata di numeri: questi numeri sono espressione sintetica, oggettiva e scientificamente verificabile del valore prodotto dalle cooperative sociali del Consorzio InConcerto appartenenti al territorio della Castellana. Essi sono quantificazioni delle diverse sfaccettature di impatto, delle eterogenee ricadute che in questi anni di attività e in questa crescita il Consorzio ha continuato a produrre nei confronti dei suoi portatori di interesse: i 979 soci, i 926 dipendenti, i 161 lavoratori svantaggiati, gli oltre 3000 utenti che con essa si relazionano ogni anno, ma anche le numerose famiglie, le pubbliche amministrazioni, le imprese e le altre cooperative che con essa lavorano in rete, il territorio e la comunità che lo compone che si relazionano talvolta anche tacitamente con la cooperativa. Questi numeri hanno fatto nel tempo del Consorzio InConcerto una armoniosa sinergia tra spinta imprenditoriale e forte obiettivo sociale, tra creazione di reti stabili all'interno ed apertura esterne alle collaborazioni e alla pianificazione per il territorio. Questi numeri sono la dimostrazione dell'efficienza e dell'efficacia di gestione delle sue risorse umane e finanziarie, dello sviluppo di capitale sociale, fiducia e solidarietà, lasciando intravedere tuttavia spazi per un miglioramento continuo ed una crescita futura nel proprio territorio e con il proprio territorio.

E alla base di questa crescita sta una constatazione: che nella catena di creazione di valore e di generazione di impatto economico e soprattutto sociale per il proprio territorio ogni ricaduta si è tradotta in nuove risorse umane, capitali, conoscitive, sociali, politiche che dai diversi attori beneficiari sono tornate al Consorzio accrescendo valore sociale attraverso il valore sociale. In una rete di presenze e di valori che si propaga da ogni cooperativa sociale al suo Consorzio e soprattutto alla sua comunità.