



Euricse

European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises



L'IMPATTO ECONOMICO E SOCIALE DELLA COOPERAZIONE SOCIALE IN FRIULI VENEZIA GIULIA

Primi processi di valutazione

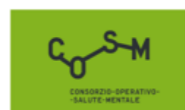
SARA DEPEDRI E STEFANIA TURRI
sara.depedri@euricse.eu

Iniziativa di:



 INTRODUZIONE	4
 DIMENSIONE ECONOMICA E FINANZIARIA	6
 RISORSE FINANZIARIE E FISICHE	9
 GOVERNANCE E COINVOLGIMENTO IN RETE	12
 GLI ESITI	16
 I RISPARMI PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI	20
 GLI ALTRI ELEMENTI DI IMPATTO	23
 MODELLI D'AZIONE	25
 CONCLUDENDO	26

Con il contributo di:



Con il finanziamento di:





Il 6 giugno 2016 è stata approvata la legge n.106 "Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale". Numerose sono le novità introdotte dalla riforma e tra queste alcune hanno evidenti ricadute per le cooperative sociali. Innanzitutto, la legge prevede la "acquisizione di diritto della qualifica di impresa sociale da parte delle cooperative sociali e dei loro consorzi" (art.7 comma d). In secondo luogo, per le imprese sociali sono previsti obblighi di trasparenza e di informazione anche verso i terzi, obblighi di rendicontazione sociale e il progressivo impegno per una valutazione dell'impatto sociale prodotto, dove "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" (art.7 comma 3). Se i decreti attuativi definiranno più dettagliatamente le modalità richieste di rendicontazione, comunicazione trasparente e valutazione dei servizi sociali promossi, è vero comunque che in alcuni territori la cooperazione sociale si è già promossa quantomeno in azioni di rendicontazione delle proprie attività sociali.

Così, per la regione Friuli Venezia Giulia la legge regionale 20/2006 aveva espressamente previsto all'art.27 la redazione del bilancio sociale per le cooperative sociali "quale condizione per l'accesso agli incentivi previsti dalla [presente] legge e all'accreditamento" e con successivo Atto di indirizzo deliberato dalla Giunta regionale 9 ottobre 2008 n. 1992 "concernente i principi, gli elementi informativi e i criteri minimi di redazione del bilancio sociale" alle cooperative sociali sono stati indicati precisi elementi e fattori minimi da inserire all'interno delle proprie rendicontazioni sociali. Tra i principi previsti e tra gli elementi costitutivi di un bilancio sociale, due aspetti paiono particolarmente rilevanti: (i) la previsione al punto 4 lettera d) del bilancio sociale proposto, di una "valutazione -usando specifici indicatori qualitativi e quantitativi- dei risultati conseguiti e in particolare dell'impatto sul tessuto sociale di riferimento, dei principali interventi realizzati e conclusi [...]"; (ii) metodologicamente, la previsione di forme di coinvolgimento in tale processo di valutazione di "tutti coloro che hanno prestato la loro opera presso la cooperativa" e -ove possibile per natura- dei "beneficiari delle attività, diretti ed indiretti", secondo modalità partecipate. Le disposizioni sembrano quindi molto allineate con gli obiettivi della valutazione d'impatto sociale previsti dalla Riforma nazionale del Terzo settore, rappresentandone un primo core.

Se sinergie tra rendicontazione/bilancio sociale e valutazione dell'impatto sociale sembrano di certo possibili, la necessaria premessa è rappresentata tuttavia da una raccolta dati completa effettuata da ciascuna cooperativa sociale per la propria realtà e da una chiara rappresentazione dei risultati per valori, indici, indicatori, che siano anche comparabili e utilizzabili dai diversi attori. La situazione attuale, purtroppo, non soddisfa ancora questo requisito e gli attuali bilanci sociali si presentano molto eterogenei nei dati presentati, nelle modalità espositive, nelle metodologie applicate, tale da rendere difficile un processo valutativo tanto ad opera delle pubbliche amministrazioni finanziatrici quanto delle stesse cooperative sociali, che invece potrebbero fare di un bilancio sociale trasparente anche uno strumento di apprendimento e di analisi delle proprie politiche.

Come migliorare quindi l'attuale situazione, rispondendo tanto alle linee guida regionali quanto alla Riforma nazionale dell'impresa sociale? Come non appesantire le cooperative sociali di processi, questionari, raccolte dati, rendendo la rendicontazione sociale strumento utile anche ad una successiva valutazione dell'impatto sociale? Quali indici ed indicatori trasparenti ed omogenei applicare nelle cooperative sociali? Come rendere la valutazione anche un processo partecipato e di apprendimento? Una risposta sperimentale è arrivata nel corso di quest'anno dalla realizzazione di una ricerca sulla

valutazione dell'impatto sociale secondo il modello ImpACT presentato da Euricse. La ricerca ha incontrato gli obiettivi di riflessione strategica che si stavano maturando all'interno delle organizzazioni di rappresentanza Confcooperative-Federsolidarietà Friuli Venezia Giulia e Legacoop Friuli Venezia Giulia e dato quindi avvio nella primavera alla realizzazione del metodo di valutazione volta a monitorare il valore aggiunto prodotto dalle cooperative sociali e in modo particolare l'impatto sociale generato per il territorio.

L'analisi -come anticipato- si è posta come sperimentale poiché avviata in 'tempi non sospetti' ovvero prima dell'approvazione del decreto legislativo di riforma del Terzo settore e poiché ha raccolto l'adesione libera e volontaria delle cooperative sociali affiliate alle due organizzazioni di rappresentanza. Ciononostante, due aspetti risultano rilevanti. Da un lato, la struttura data alla ricerca e la metodologia insita nel modello ImpACT sono tali da rispondere agli obiettivi e ai contenuti tanto della valutazione di impatto sociale come ad oggi definita dalla Legge, quanto alle norme regionali in termini di redazione del bilancio sociale. In particolare, il metodo ImpACT si basa sulla realizzazione di una valutazione formativa e partecipata: formativa poiché cerca di offrire alle imprese analizzate gli strumenti per capire - rispetto ad indici ed indicatori qualitativi e quantitativi- il loro posizionamento rispetto al sistema, i loro punti di forza e i margini di miglioramento, aiutandole quindi ad impostare le politiche future; partecipata poiché ha richiesto - a titolo campionario e sperimentale- la partecipazione attiva degli stakeholder al processo valutativo dei rapporti con le cooperative sociali e delle ricadute che le stesse hanno, vedendo la compilazione da parte degli stakeholder di questionari scientificamente validati e la rielaborazione statistica dei dati raccolti. Dall'altra parte, poi, è soddisfacente osservare che - grazie alle comunicazioni e sollecitazioni alle proprie associate - le cooperative sociali che hanno aderito sono state 56 rispetto alle 172 contattate (per una rappresentatività pari al 34,1% dell'universo), dimostrando quindi nel complesso un discreto margine di sensibilità e attenzione al tema da parte delle cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia. Il campione ha intercettato soprattutto le organizzazioni di medio-grandi dimensioni per cui è possibile rappresentare attraverso i dati raccolti il 77,2% della produzione di servizi sociali regionale (dato calcolato sul valore della produzione complessivo e inclusivo di alcune organizzazioni che statisticamente si definiscono outlier, con operatività anche ben al di fuori dell'ambito regionale).

Il presente elaborato rappresenta un estratto della ricerca realizzata in cui si desiderano presentare alcuni dati di sintesi ed avanzare riflessioni critiche nell'ottica della valutazione dei risultati raggiunti e degli impatti sociali generati.



DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DELL'UNIVERSO

Al fine di comprendere la rilevanza della cooperazione sociale del Friuli Venezia Giulia sembra opportuno misurare innanzitutto alcune dimensioni economico finanziarie attraverso l'analisi dei dati di bilancio delle 172 cooperative sociali rappresentanti l'universo di analisi delle associate alle due federazioni. E' necessaria premessa a questa analisi il considerare che il Friuli Venezia Giulia rappresenta la storia della cooperazione sociale e ciò è chiaramente verificato dalla presenza di un consistente numero di cooperative sociali fondate prima della legge istitutiva (L.381/1991), anche se il movimento ha continuato a crescere negli anni. Questa evoluzione ha portato la cooperazione sociale del Friuli Venezia Giulia ad essere oggi un attore 'di peso' nell'economia locale ed i dati quantitativi ed economico-finanziari sono dimostrazione di un settore ben strutturato e radicato. Guardando ai primi numeri di carattere generale, l'universo risulta composto da 88 cooperative sociali di tipo A (che rappresentano quindi il 51,2% dell'universo), 54 cooperative di tipo B (31,4% dell'universo), 22 cooperative plurime e 8 consorzi. La presenza delle cooperative sociali è diffusa sul territorio, ma con eterogeneità provinciali significative: la provincia che conta il maggior numero di cooperative sociali è quella di Udine, con 64 cooperative sociali, seguita da Trieste (con 43 cooperative attive), Pordenone (35 cooperative) e Gorizia (30 cooperative), ma i dati risultano solo parzialmente allineati con la diversa popolosità dei territori (contando nella provincia di Udine la presenza di una cooperativa ogni 8.377 abitanti, in quella di Trieste una cooperativa ogni 5.500 abitanti, a Pordenone una cooperativa ogni 9.000 abitanti e infine a Gorizia una cooperativa ogni 4.700 abitanti).

Rispetto alle voci di bilancio, si osserva innanzitutto che il valore della produzione complessivamente generato dalle 172 analizzate è stato nel 2014 pari a 306,6 milioni di Euro e lo stesso è stato significativamente redistribuito a favore dei lavoratori, considerando che il costo del lavoro è ammontato complessivamente per lo stesso anno a 197milioni di Euro, pari al 65,1% del totale costi della produzione. Le cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia si distinguono inoltre dalla media nazionale per le maggiori dimensioni medie e per la presenza di un numero elevato di medio-grandi cooperative sociali: ben il 26,8% registra valori della produzione superiori a 1 milione di Euro e tra queste le cooperative di grandissime dimensioni (con valore della produzione superiore ai 5milioni) sono esattamente il doppio in percentuale di quanto rilevato a livello nazionale.

CLASSI DIMENSIONALI (%)

	< 500.000	500.000 - 1.000.000	1-5.000.000	> 5.000.000
COOP A	55,68%	20,45%	15,91%	7,95%
COOP B	57,41%	24,07%	18,52%	0,00%
COOP A+B	50,00%	4,55%	31,82%	13,64%
CONSORZI	25,00%	12,50%	37,50%	25,00%
TOTALI	54,07%	19,19%	19,77%	6,98%
ITALIA 2014	69,15%	11,95%	15,39%	3,51%

A fronte di tali voci di entrata ed uscita, si osserva che gli anni della crisi nazionale hanno avuto qualche conseguenza anche per la cooperazione sociale del Friuli Venezia Giulia: il valore complessivo degli utili generati nel 2014 è di 1,4 milioni di Euro, importo realizzato in maniera preponderante dalle cooperative sociali di tipo A, ma a cui hanno contribuito in maniera significativa anche le cooperative di tipo misto ed i consorzi, considerandone in quest'ultimo caso anche l'esiguo numero. Le cooperative sociali di tipo B hanno invece generato a livello aggregato una perdita che incide per un totale di 243mila Euro sulle economie di settore. Se, inoltre, complessivamente il 46,5% delle cooperative sociali a fine 2014 ha registrato perdite, ciò è avvenuto in maniera abbastanza omogenea -anche se con incidenze di valore diverse come osservato- in tutte le tipologie di cooperative sociali. Quale ultimo elemento di analisi economico-finanziaria, si vuole osservare come la cooperazione sociale sia anche fonte di creazione di un consistente patrimonio che solo in parte appartiene ai soci attraverso la sottoscrizione delle quote, ma è perlopiù frutto dell'accumulazione a riserve di utili degli anni passati: 39,6 milioni di Euro il patrimonio netto aggregato dalle cooperative sociali analizzate, di cui poco meno del 70% è accumulato a riserve e rappresenta quindi patrimonio indisponibile di uso sociale.



RISORSE FINANZIARIE E FISICHE

L'IMPATTO ECONOMICO-FINANZIARIO A LIVELLO AGGREGATO (VALORI ASSOLUTI)

	VALORE DELLA PRODUZIONE	COSTI PER IL PERSONALE		UTILE NETTO	PATRIMONIO NETTO
		V.A	% SUI COSTI		
COOP A	200.127.945	140.282.441	71,30%	1.503.929	25.097.311
COOP B	31.394.404	18.813.379	59,91%	- 243.336	7.615.109
COOP A+B	49.589.427	37.083.199	75,28%	89.440	677.995
CONSORZI	25.520.401	795.631	3,13%	69.809	6.228.151
TOTALI	306.632.177	196.974.650	65,05%	1.419.842	39.618.566
MEDIA PER COOPERATIVA	1.782.745	1.145.201	--	8.255	230.341

Tale dato va letto dettagliatamente e in analisi congiunta ai precedenti valori. Due elementi paiono infatti caratteristici del sistema del Friuli Venezia Giulia: da una parte, le organizzazioni di grandi dimensioni, con valore della produzione superiore ai 5 milioni di Euro sono più numerose della media nazionale, a dimostrare un territorio ricco di cooperative sociali che hanno raggiunto livelli di produzione assolutamente significativi (pur se per qualcuna di esse si tratta di valori prodotti in altre regioni di operatività). Dall'altra, tuttavia, la cooperazione sociale del Friuli Venezia Giulia presenta una maggior debolezza economico-finanziaria rispetto ai livelli di patrimonializzazione: il 10% circa delle cooperative presenta un patrimonio netto negativo, ben il 46% ha un patrimonio netto inferiore ai 20.000 euro e ciò compromette da una parte la possibilità di investimento e dall'altra la capacità di finanziare il capitale investito; in media poi, il livello di patrimonializzazione delle cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia è del 16,7% contro la media nazionale del 27%.

Se queste prime dimensioni vogliono dare un'idea sintetica del valore economico del sistema, la valutazione delle cooperative sociali e degli impatti generati deve entrare tuttavia nel dettaglio e nell'analisi critica dei risultati raggiunti dalla ricerca sul campione delle 56 aderenti.

Per descrivere più dettagliatamente chi sono le cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia e se le stesse presentano specificità organizzativo-gestionali che ne influenzano poi i risultati raggiunti è necessario partire dall'analizzare le risorse che le stesse utilizzano per raggiungere i loro obiettivi sociali e produrre quindi servizi socio-assistenziali, educativi, sanitari e inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.

Prima dimensione di analisi può essere riassunta nella capacità imprenditoriale. Nella ricerca di equilibrio tra l'essere impresa e la mission sociale, le cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia analizzate presentano alcuni elementi di forza e alcuni punti di miglioramento. Indicatore di dettaglio è rappresentato dalla provenienza delle entrate: le cooperative sociali analizzate risultano più che in molti altri territori meno dipendenti dalle entrate pubbliche e in ciò sono le cooperative sociali di tipo A a presentarsi più imprenditive della media nazionale. Se in media –come prevedibile– le cooperative sociali di tipo B derivano quasi il 70% dei propri ricavi da vendita a cittadini e soprattutto da imprese private (data la natura dei servizi e beni prodotti), ma esse spesso producono ancora molto nei servizi tradizionali che prevedono rapporti di vendita quasi esclusivi alla pubblica amministrazione (come le aree del verde e delle pulizie che coinvolgono la metà delle cooperative del campione), per le A i ricavi dal pubblico sono ovviamente in media più incisivi (65% circa delle entrate), ma si trovano alcune buone pratiche di vendita di servizi a cittadini che dimostrano la capacità delle cooperative studiate di muoversi anche sul mercato aperto o di diversificare le proprie entrate (compatibilmente come ovvio ai settori di attività).

Secondo indicatore di questa imprenditorialità, è identificato nella capacità di diversificare i committenti per abbassare la dipendenza economica dagli stessi: la quasi totalità delle cooperative analizzate ha rapporti commerciali con un numero elevato di acquirenti e solo in 5 di esse si intrattengono scambi con meno di 5 organizzazioni, tra pubbliche e private; è vero tuttavia che circa un terzo delle cooperative del campione dipende per più del 50% delle sue entrate da un solo partner commerciale, esponendosi a maggiori rischi per il futuro.

COMPOSIZIONE DELLE ENTRATE PER TIPOLOGIA DI COOPERATIVA SOCIALE (%)



L'imprenditorialità delle cooperative sociali studiate è poi espressa in un discreto indice di capacità di raccogliere finanziamenti da fonti diverse, come la partecipazione a bandi europei e i finanziamenti delle fondazioni. Solo la metà delle cooperative studiate, tuttavia, è riuscita negli ultimi anni a vincere bandi di tale natura, mentre spesso la mancanza al proprio interno di gruppi di lavoro dedicati e professionalizzati, nonché in generale le ridotte dimensioni, non hanno portato le cooperative a considerare queste fonti di finanziamento aggiuntive. Alcune osservazioni e numeri paiono comunque meglio esplicitare la capacità di attingere ad una **eterogeneità di risorse**: 2,4milioni di Euro (di cui quasi la metà raccolti da 9 cooperative sociali) ottenuti attraverso la partecipazione a bandi europei o di fondazioni nel 2015; molto limitate tuttavia le donazioni, di importo medio inferiore ai 6.000Euro annui e presenti in solo la metà delle cooperative sociali studiate; residuali numericamente e per importo le partecipazioni al proprio capitale sociale da parte di altre imprese.

L'ultimo indicatore che qui vuole essere riportato è di natura qualitativa e indaga la capacità imprenditoriale in termini di rapporto con il mercato e con i soggetti esterni: le cooperative sociali studiate presentano una buona attenzione in generale alla comunicazione, anche se vi sono limiti nella capacità di far conoscere all'esterno i propri prodotti e le proprie capacità produttive (secondo quanto valutato anche dagli imprenditori con cui le cooperative sociali si relazionano, intervistati durante le fasi partecipate della ricerca).

Accanto agli indicatori della capacità imprenditoriale, un altro elemento fondamentale di analisi è rappresentato dalle **strutture**, importante risorsa materiale in cui le cooperative sociali svolgono le proprie attività. 52 sono complessivamente le strutture di proprietà in cui le cooperative sociali analizzate svolgono i servizi, cui si aggiunge tuttavia il consistente numero di 130 strutture concesse in gestione dalla pubblica amministrazione per la realizzazione dell'attività.

Un indicatore specifico di impatto sociale ed economico generato dalle cooperative sociali sui loro territori è proprio legato a queste strutture. Se gli investimenti realizzati sulle proprie strutture dalle cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia analizzate sono già di per sé elevati e dimostrazione di crescita e investimento nel e per il territorio, l'indice forse ancor più rappresentativo delle ricadute economiche è rappresentato dagli investimenti realizzati sulle strutture della pubblica amministrazione: 543mila Euro nel complesso, con ovvie differenze tra cooperative sociali di dimensioni e attive in settori diversi, ma esplicative già di un beneficio economico indiretto per le pubbliche amministrazioni e di un impatto per la collettività generato dall'investimento in taluni casi su strutture precedentemente abbandonate o sottoutilizzate all'interno dei propri territori.

RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE

- **28,5 mln di Euro** il Patrimonio netto complessivo
- **52 strutture di proprietà, 130 strutture concesse in gestione dalla PA per la realizzazione dell'attività**
- **543.000 Euro** di investimenti su strutture della PA nel quinquennio
- **2,4 mln di Euro** da bandi europei e di fondazioni

RISORSE UMANE

- **8.355 Soci** di cui:
6.933 lavoratori normodotati, 512 lavoratori svantaggiati, 410 volontari, 140 beneficiari o loro famigliari, 8 imprese
- **8.237 lavoratori + 351 autonomi + 41 lavoro accessorio**
- **590 volontari**
- **223 lavoratori svantaggiati**

Se gli indicatori di struttura produttiva sin qui esposti permettono di descrivere e valutare il fenomeno da un punto di vista di risorse economico-finanziarie, di certo risulta comunque necessario considerare che in modo forse ancor più prevalente e essenziale le cooperative sociali mobilitano nella produzione di servizi sociali e nelle attività di inserimento lavorativo soprattutto **risorse 'umane'**. Benchè delle stesse si avrà modo di descrivere nel dettaglio nei prossimi paragrafi, alcuni numeri di sintesi paiono utili alla riflessione: 6.933 soci lavoratori, 1.304 ulteriori dipendenti, 351 lavoratori autonomi, ulteriori 223 lavoratori svantaggiati complessivamente nelle cooperative sociali di tipo B e plurime; 590 volontari di cui la maggior parte soci delle cooperative; ed ulteriori beneficiari, famigliari e sovventori che sostengono le cooperative e le loro attività aderendo alla loro base sociale.



Seconda dimensione fondante di una cooperativa sociale è la **socialità dell'azione**. Essa può essere espressa a vari livelli: gestionale, rispetto agli obiettivi, rispetto ai beneficiari ed ai risultati sociali raggiunti. Da un punto di vista strutturale, risulta innanzitutto necessario indagare la democraticità dell'azione, la capacità di coinvolgimento della cittadinanza e l'inclusione, parole chiave per un'impresa sociale. Le cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia analizzate si caratterizzano in primo luogo per la capacità di aggregare molti soci: sommando i componenti della base sociale delle 56 cooperative campionate il numero dei soci ammonta complessivamente a 8.355, anche se esso è influenzato dalla presenza di cooperative outlier con oltre 500 soci, mentre si contano molte cooperative con una base sociale ridotta. È la composizione della base sociale, tuttavia, a dare più esplicite indicazioni sulla capacità inclusiva delle politiche sociali praticate: tra le cooperative sociali analizzate prevale nettamente la governance multi-stakeholder (solo 3 cooperative hanno solo soci lavoratori) e si osserva la presenza di molti soci volontari esponenti della comunità (81,8% delle cooperative), mentre il limite maggiore sembra la scarsissima presenza di altre organizzazioni socie. La democraticità e l'equità del processo è presente in un ulteriore dato positivo: nel 69,6% delle cooperative sociali analizzate vi sono anche soci under-30 e nel 42,9% soci immigrati. L'aspetto più critico della bassa propensione al coinvolgimento degli stakeholder nel processo decisionale emerge invece analizzando la composizione dei Consigli di amministrazione: solo il 41,8% delle analizzate può essere considerata con **governance inclusiva** presentando nel CdA una eterogeneità di soggetti portatori di interessi (solitamente volontari accanto a lavoratori ordinari e semmai svantaggiati); sono poco coinvolti nel CdA famigliari di beneficiari (solo 3 casi) e altre organizzazioni (solo in un caso), ma 3 cooperative si avvalgono di professionisti esterni, che apportano quindi nella cooperativa knowhow specifici.

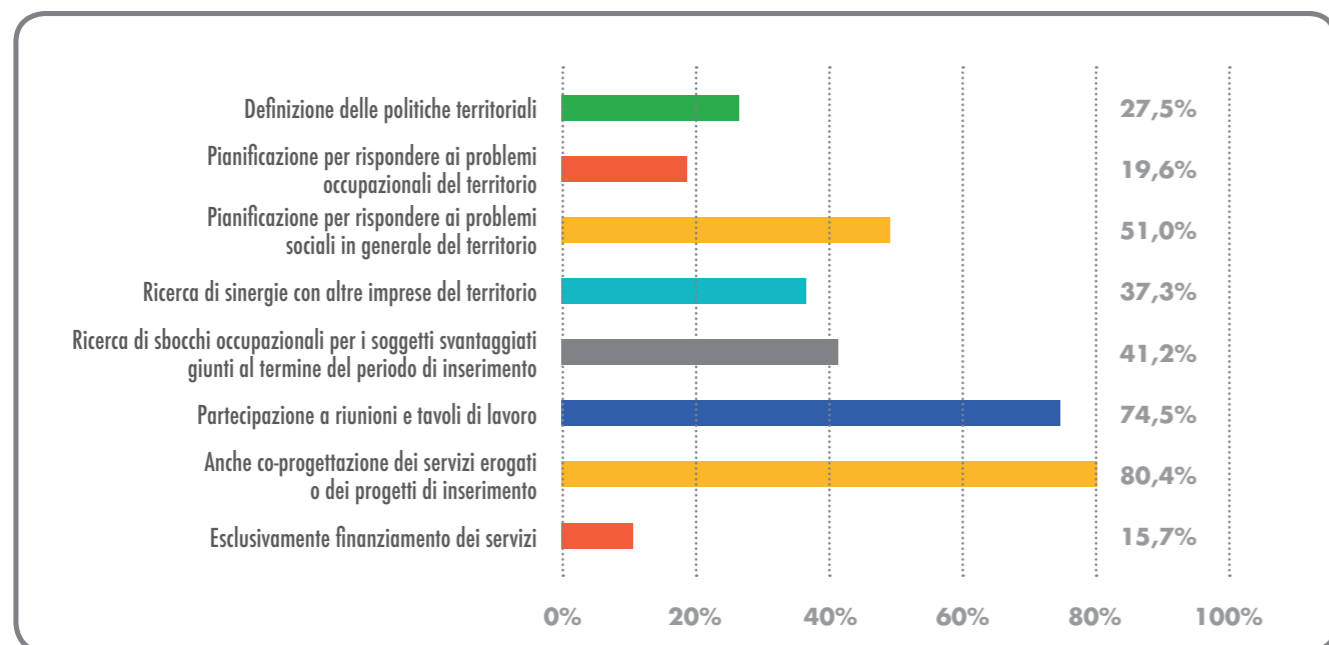
COMPOSIZIONE DELLA BASE SOCIALE DELLE 56 ADERENTI ALLA RICERCA (%)

SOCI	TOTALE
SOCI LAVORATORI	6.933
SOCI LAVORATORI SVANTAGGIATI	512
BENEFICIARI	140
VOLONTARI	410
ORGANIZZAZIONI	8
SOVVENTORI	119
TOTALE SOCI	8.355

Tra gli altri indicatori di rilievo nella definizione della governance e della democraticità si osservano innanzitutto tassi di **partecipazione** dei soci alle assemblee mediamente elevati (69,4% anche se va fatta una riflessione nelle grandi cooperative su come la crescita dimensionale abbia portato ad una significativa riduzione del tasso di partecipazione). Da un punto di vista qualitativo, la mission risulta chiaramente trasmessa nella quasi totalità delle cooperative sociali studiate e –interpretando alcuni risultati della valutazione partecipata realizzata dai soci- si rileva come ciò ha forti ricadute in termini di motivazioni intrinseche dei soci, partecipazione attiva, condivisione degli obiettivi. Quando tuttavia si seguono le dinamiche di relazione con stakeholder esterni, gli indicatori di risultato rispetto al coinvolgimento della collettività si ripropongono. Innanzitutto, seppur multi-stakeholder, le cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia sono carenti dell'inclusione di beneficiari e famigliari nella base sociale, presentano CdA nella maggioranza dei casi poco inclusivi di portatori di interesse eterogenei e –al contrario di quanto accade in altri territori e sia indice di best practice- sono rarissime le partecipazioni alla base sociale di altre imprese (pubbliche o private nonprofit). Inoltre, rispetto alle relazioni con la comunità, si rilevano limiti nell'investire in momenti concreti di incontro con il territorio, di monitoraggio dei bisogni della comunità e di co-progettazione, elementi quindi su cui ideare la strutturazione di nuove politiche.

Laddove l'inclusione non avviene a livello gestionale, è importante comunque coltivare **rapporti di rete**, che possono quindi essere considerati come indicatori dei legami in essere, della capacità delle cooperative di creare sinergie non solo commerciali, ma perlopiù basate sulla fiducia. La rete rappresenta in generale per le cooperative sociali il modo per raggiungere economie di scala e accedere a conoscenza, per generare filiera dei servizi, per raccogliere risorse e migliorare l'ottica collaborativa. I dati identificano un sistema di rete delle cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia strutturato, ma solido solo per alcune organizzazioni e migliorabile qualitativamente. Sicuramente la caratteristica per eccellenza è lo stretto **legame con le pubbliche amministrazioni**: con Comuni e Aziende per l'assistenza sanitaria per quasi tutte le cooperative, basati sulla collaborazione per la produzione di servizi ma fortemente volte anche alla co-progettazione (3 cooperative sociali su 4 sono coinvolte in tavoli o nella co-progettazione dei servizi e si rileva anche una buona collaborazione con le pubbliche amministrazioni per identificare insieme i bisogni del territorio). L'analisi partecipata mette in luce che operatori pubblici e dirigenti di enti pubblici valutano le cooperative sociali molto positivamente, identificando in esse la capacità di generare valore aggiunto e capacità di generare benefici per il territorio e soprattutto per gli utenti dei servizi, anche in analisi comparata con la stessa offerta pubblica. Le partnership pubblico-privato sociale permettono quindi di rispondere bene ai bisogni del territorio e con servizi di qualità ed hanno ricadute anche sulla gestione pubblica perché permettono di superare alcune rigidità.

PER QUALI ATTIVITÀ LA COOPERATIVA INTERAGISCE CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE?

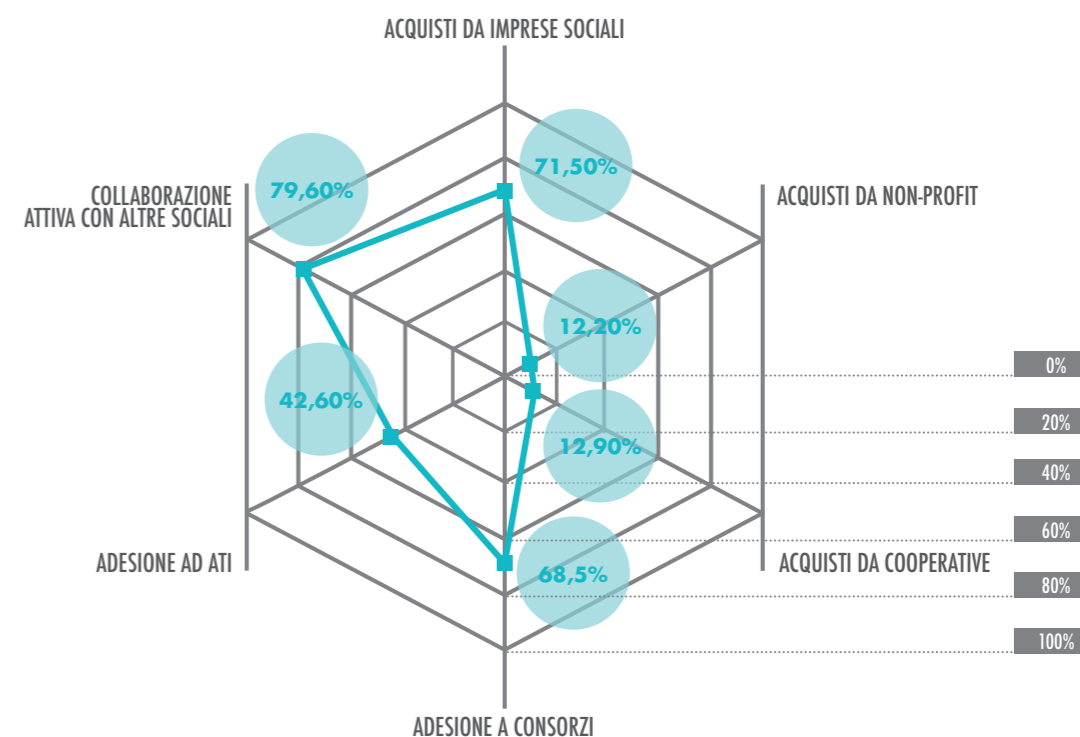


Rispetto invece alla **rete con le imprese private**, essa ha natura esclusivamente commerciale e ciò rappresenta un limite rispetto alle potenzialità che la collaborazione potrebbe assumere. Come visto, l'assegnazione di commesse alle cooperative sociali di tipo B da parte di imprese private è molto incisiva sui ricavi, intensa in termini di numeri di organizzazioni committenti e partner; essa si dimostra inoltre sviluppata anche in termini di partecipazione formalizzata ad ATI. Il processo di valutazione partecipata che ha visto la realizzazione di alcune interviste e questionari ad imprese in partnership con le cooperative sociali illustra come le prime vedano nelle cooperative sociali fornitori che offrono servizi di qualità e consentono spesso di risparmiare o di accedere ad appalti pubblici, nonché partner puntuali e precisi.

Dall'altra parte, le committenze permettono alle cooperative di rendersi più solide e di inserire anche talvolta più soggetti svantaggiati, con ricadute quindi bidirezionali. Solo in pochi casi tuttavia la collaborazione si estende a progetti dal maggiore risvolto sociale, che permettano di generare externalità per la comunità e apportino nella cooperativa risorse diverse dai meri ricavi di vendita. La lacuna maggiore si rileva tuttavia nel fatto che la rete è poco sviluppata in tal senso anche con **le altre imprese nonprofit** del territorio: la metà delle cooperative sociali non ha alcuna collaborazione con associazioni e organizzazioni di volontariato e si contano solo una decina di cooperative sociali che sono invece al centro di reti diffuse con le altre nonprofit del territorio a rappresentare buone pratiche di impatto; gli elementi di collaborazione più sviluppati con il Terzo settore sono quelli con altre cooperative sociali, anche se meno della metà delle cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia analizzate ha avuto azioni solidali nei confronti di altre sociali (come accoglienza di lavoratori ordinari o svantaggiati rimasti disoccupati o donazioni) e soprattutto non è praticata la compartecipazione reciproca. La rete

quindi c'è, la territorialità delle cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia è un modo per intrecciare legami con gli altri attori produttivi del territorio, ma ancora vi è spazio per lo sviluppo di strategie che portino a diversificare i rapporti e a generare più beni, servizi ed impatto per il territorio. Gli indicatori per ora più rappresentativi del rapporto tra le cooperative sociali e le altre organizzazioni sono di natura economica, come illustra il grafico seguente sui dati percentuali degli scambi intervenuti nel 2015 con le imprese di diversa natura.

INTENSITÀ DEGLI SCAMBI PER PERCENTUALI DI ACQUISTI E PERCENTUALI DI COOPERATIVE CHE ADERISCONO A RETI (%)



La rete più importante sviluppata invece con la comunità è quella che prende la forma del volontariato. **I volontari** rappresentano per le cooperative sociali una ulteriore risorsa produttiva e di conoscenza e le cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia sanno identificare questo potenziale: l'82% delle analizzate ha volontari e alcune cooperative sociali eccellono per numeri, dimostrando un forte legame con la comunità e riconoscimento del ruolo sociale ricoperto. Il numero delle ore di volontariato prestate a livello aggregato considerando tutte le cooperative sociali analizzate aventi volontari è elevato (anche se alcune cooperative vedono un impegno molto basso dei volontari nelle loro attività) ed il peso equivalente del volontariato nel sistema è di 26 lavoratori presenti a full-time. La valutazione partecipata realizzata con questionari campionari mostra inoltre che i volontari sono altamente motivati dai fattori sociali e relazionali, dichiarano elevata soddisfazione per le dimensioni intrinseche del rapporto con la cooperativa e buon coinvolgimento nei valori e commitment. Le cooperative, a loro volta, hanno impatti sui volontari soprattutto in termini di formazione e sviluppo di capitale sociale (indici prossimi a

7/10), con effetti invece più limitati su altri aspetti della vita e di lungo periodo. Gli aspetti un po' più deboli nel rapporto con i volontari possono essere identificati nel coinvolgimento parziale nel processo decisionale (come hanno dimostrato i dati sulla composizione di base sociale e soprattutto CdA) e nel basso ascolto ricevuto, stando a quanto dichiarato dai volontari intervistati per alcune cooperative sociali.

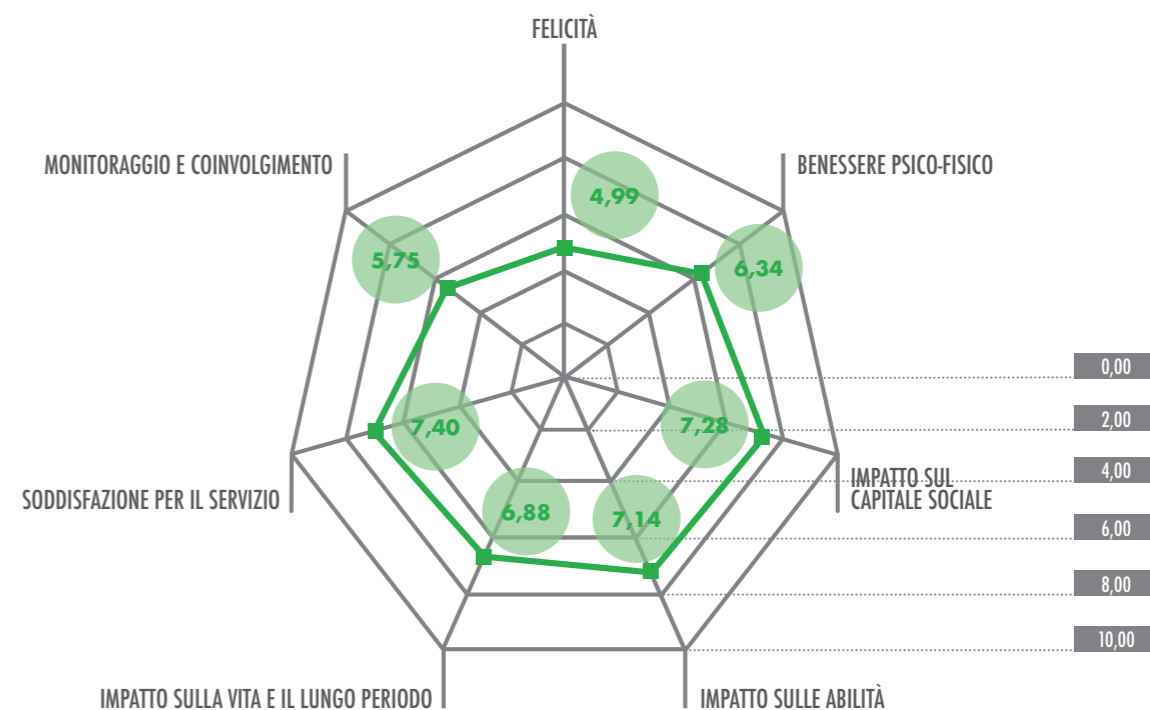


GLI ESITI

Le diverse risorse finanziarie ed umane, individuali e di gruppo attivate sin qui illustrate hanno permesso alle cooperative sociali analizzate di raggiungere buoni risultati, portando ad affermare sinteticamente l'**efficacia dell'azione** (intesa come raggiungimento degli obiettivi). Rispetto alle cooperative sociali di tipo A e plurime, l'offerta di servizi è caratterizzata da eterogeneità e complementarità: se la netta maggioranza (83,8%) è attiva nella produzione di servizi socio-assistenziali, vi è anche una buona copertura di servizi educativi sia alla prima infanzia che para-scolastici (rispettivamente 27,3% e 48,6% delle cooperative sociali studiate), socio-culturali e ricreativi (40%), socio-sanitari e riabilitativi (29,7%), ed infine abitativi (10,8%). Il 19,6% delle cooperative oggetto dell'analisi offre più tipologie di servizi in contemporanea, dimostrando forte capacità di diversificazione. Positivamente, i servizi sono spesso individualizzati (o non standardizzati) e oltre la metà delle cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia studiate offre ai propri beneficiari –compatibilmente con il tipo di utenza- anche servizi di formazione al lavoro o collabora con cooperative sociali di inserimento lavorativo affiancando alla pura attività di servizio sociale anche sostegno ad una prima inclusione occupazionale, generando un processo spesso di filiera e da qui valore aggiunto nel servizio e impatto sociale. Indicatore specifico dei risultati raggiunti in questo settore è poi il numero di **beneficiari diretti**: 46.651 le persone che hanno ricevuto nel 2015 servizi a vario titolo dalle cooperative sociali A e plurime, cui si aggiungono 17.000 beneficiari circa serviti presso strutture pubbliche. I servizi rispondono a bisogni eterogenei, con prevalenza di beneficiari giovani con o senza disagio sociale, anziani ed a seguire immigrati e adulti con problemi sociali.

La valutazione partecipata alla ricerca di beneficiari e loro famigliari permette di giungere ad osservazioni più di dettaglio e qualitative sulla qualità dei servizi e sugli impatti che gli stessi hanno generato sui beneficiari (indici riassuntivi espressi nel grafico seguente) e sui famigliari.

INDICATORI DI QUALITÀ E IMPATTO DEI SERVIZI (SCALA 1-10)



In sintesi, rispetto agli esiti in senso stretto, le cooperative oggetto di valutazione partecipata dimostrano di offrire servizi soddisfacenti, anche se forse non coinvolgono e ascoltano i bisogni dei propri beneficiari in modo sufficiente; ad essere comunque maggiormente soddisfatti per entrambe queste dimensioni sono i famigliari dei beneficiari dei servizi (che dichiarano indici prossimi a 8/10). Il servizio è inoltre generatore anche di ricadute di lungo periodo sui beneficiari dei servizi e sui famigliari e sono quindi verificabili discreti livelli di **impatto** generato: a migliorare sono soprattutto le componenti di benessere psico-fisico dei beneficiari e psicologico dei loro famigliari, che trovano nel servizio un importante aiuto; sono inoltre decisamente migliorate anche le abilità e le conoscenze dei beneficiari, con impatto su varie dimensioni che costituiscono il loro capitale sociale (relazioni, fiducia, conoscenze, ecc.). Infine, se per i beneficiari dei servizi le cooperative hanno ricadute dirette e verificabili anche su componenti significative della gestione della loro vita e da qui effetti definibili di lungo periodo, minori sono gli impatti di lungo in tal senso sui famigliari (anche se tale risultato dipende molto dal settore di attività analizzato e in particolare ci si aspetta maggiori ricadute di lungo periodo sui famigliari di utenti ad elevata disabilità e inseriti in strutture residenziali).

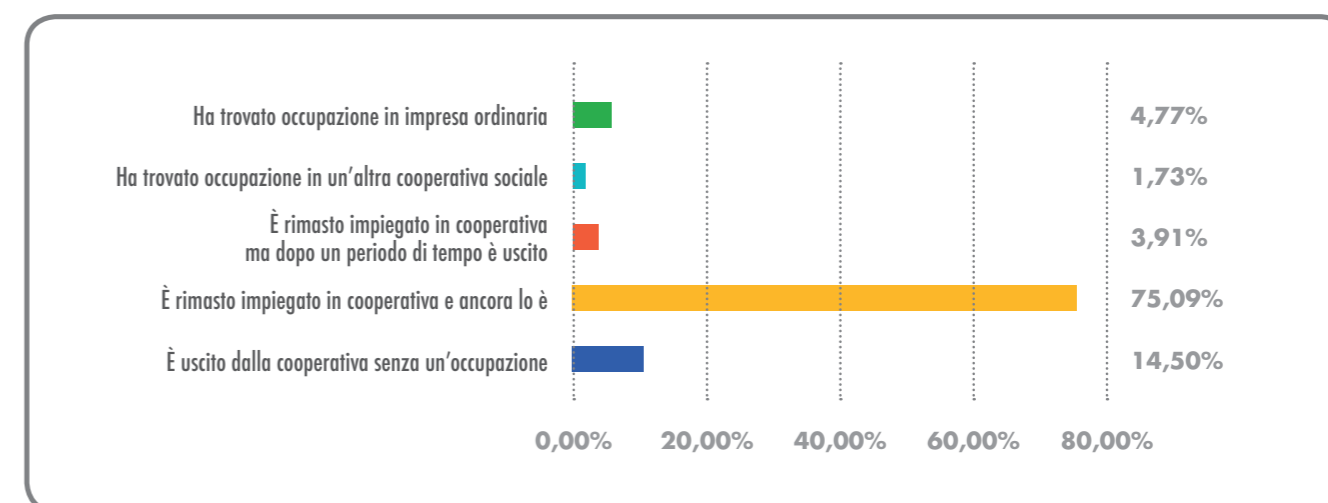
I NUMERI DEI BENEFICIARI DEI SERVIZI E DEI LAVORATORI INSERITI NEL 2015

BENEFICIARI DIRETTI TOTALI	46.651	LAVORATORI SVANTAGGIATI TOTALI	543
Minori e adolescenti	24.766	Persone con problemi di salute mentale	196
Anziani	9.119	Persone con disabilità psicofisica	108
Adulti con problemi diversi	3.496	Immigrati	78
Immigrati	3.366	Disabili fisici	57
Persone con disabilità psicofisica	2.520	Alcolisti	55
Prima infanzia e infanzia	1.002	Tossicodipendenti	37
Persone con problemi di salute mentale	751	Carcerati	3
Disabili fisici	636	Altro	2
Disabili con ritardo cognitivo	516		
Tossicodipendenti o alcolisti	111		
Senza fissa dimora	41		
Altro	327		

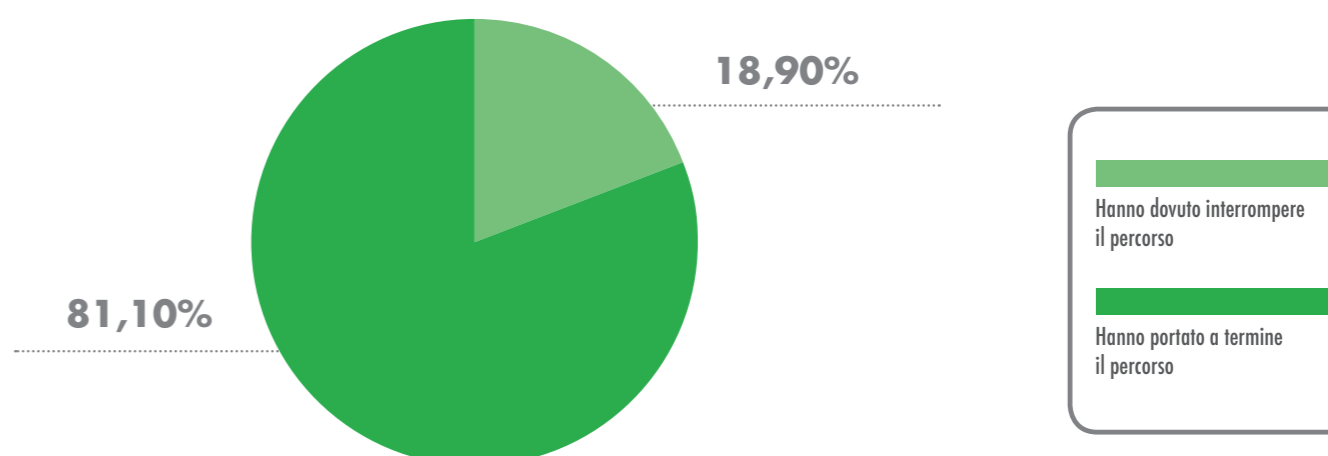
Passando alle cooperative sociali di tipo B e plurime, i risultati dell'attività sono identificabili innanzitutto in ben 543 **soggetti svantaggiati inseriti**, che rappresentano un numero significativo sia nel loro valore assoluto aggregato che come media per cooperativa. Tale dato dà inoltre evidenza di una alta intensità dell'inserimento lavorativo (considerando che la quasi totalità delle B ha un rapporto tra lavoratori svantaggiati e ordinari superiore al 50%) e dimostra l'elevato impegno ed impatto occupazionale di alcune cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia a favore delle persone svantaggiate. I processi di inserimento lavorativo nelle cooperative sociali analizzate si caratterizzano poi –anche in analisi comparata con altri territori– per una maggiore attenzione dedicata a persone con problemi di salute mentale e disabilità psico-fisiche (complessivamente il 56% dei lavoratori inseriti) e per la presenza di molti immigrati inseriti (elementi legati rispettivamente al contesto storico e a quello socio-economico attuale); una strada percorribile è invece quella della maggiore collaborazione con le carceri per

percorsi di formazione al lavoro di ex-detenuti, che caratterizzano poco quantomeno le cooperative sociali oggetto di analisi.

INDICATORI DI QUALITÀ DEGLI INSERIMENTI LAVORATIVI



DEI LAVORATORI SVANTAGGIATI TRA 2011 E 2015:



La buona **efficacia** dell'azione di inserimento lavorativo è attestata inoltre da alcuni indicatori, tra cui –oltre alla capacità di rispondere a tipologie di svantaggio eterogenee– dalla presenza di tutor e figure di supporto ai percorsi di inserimento, dalla presenza di molte cooperative sociali che fanno percorsi parzialmente individualizzati di inserimento al lavoro e dalle eterogeneità di settori di attività. Una riflessione è tuttavia necessaria rispetto ai processi di uscita: se la grande maggioranza (circa 75,1%) dei lavoratori inseriti e formati restano lavoratori a tempo indeterminato della cooperativa e ciò ha impatti di lungo periodo sul loro benessere e dimostra un comportamento socialmente responsabile delle cooperative studiate, un comunque significativo 14,5% esce senza un'occupazione e la

percentuale di coloro che hanno trovato occupazione negli ultimi anni in organizzazioni ordinarie è piuttosto ridotta (4,8% in media). Le cause di tali esiti vanno identificate, oltre che nella situazione di contesto, in una bassa collaborazione e sensibilizzazione delle cooperative sociali nei confronti delle organizzazioni del territorio, dato che la rete più attiva per gli inserimenti lavorativi è quella con l'ente pubblico. Le stesse imprese con cui le cooperative sociali hanno partnership e commesse –intervistate attraverso i processi di valutazione partecipata- affermano nelle interviste di non aver mai considerato l'opportunità di assumere lavoratori svantaggiati formati e forse in questi risultati si evincono limiti dell'impatto generato dalle cooperative del Friuli Venezia Giulia analizzate (ma condivisi con molti altri territori). Altro risultato dal duplice valore è l'inserimento di soggetti in borsa lavoro: se l'attività è molto efficace in termini di numero di persone formate nell'anno (311 nel 2015) è vero che si tratta quasi sempre di percorsi di breve periodo e che hanno solo in rari casi impatti occupazionali o concreti di medio-lungo periodo. Rispetto invece alla **qualità** degli inserimenti e agli impatti generati, sono le interviste realizzate ai soggetti svantaggiati inseriti ad aver dato dimostrazione dei principali indicatori di risultato dell'attività promossa dalle cooperative sociali analizzate: una discreta ricaduta sul benessere psicologico e sulla vita dei lavoratori inseriti (indici prossimi a 7/10) e importanti effetti sulla crescita professionale e sullo sviluppo di abilità (indici pari a 7.7/10), accanto a buona soddisfazione per il lavoro svolto e soprattutto per le relazioni sul posto di lavoro.



I RISPARMI PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

L'impatto dell'attività delle cooperative sociali ha come già più volte affermato dimensioni sia qualitative che quantitative e può essere studiato e valutato con indicatori diversi e complementari tra loro. Sicuramente è interessante tenere presente le ricadute monetarie già presentate e generate a vari livelli dalle cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia analizzate. In secondo luogo, pur non essendo obiettivo della ricerca realizzata lo studio comparato tra servizi sociali svolti dalle cooperative sociali e dagli enti pubblici, è interessante osservare come ricerche internazionali abbiano stimato per molti servizi un risparmio medio nella produzione del 20% circa rispetto ai costi sostenuti nel pubblico. Infine, modelli SROI (social return on investment) realizzati su singole organizzazioni o settori, soprattutto con riferimento all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, hanno dimostrato che gli investimenti/finanziamenti a favore delle imprese sociali generano sempre significativi ritorni economici per la collettività (grazie al risparmio in politiche alternative di supporto, al reddito disponibile di spesa per i soggetti inseriti al lavoro, alle conseguenze per famiglie e società in termini di cambiamenti economici, ecc.) e quindi hanno un ritorno sociale rilevante (stimato dall'indicatore in modo comunque molto diverso tra settori).

Le cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia hanno partecipato in via sperimentale e volontaria al calcolo dei costi e benefici generati per la pubblica amministrazione dall'inserimento lavorativo in cooperativa sociale, applicando in 17 di esse e ad un totale di 522 soggetti in esse inseriti nel 2015- il modello Valoris (Chiaf, 2013). Il modello si basa sulla raccolta di dati relativi all'organizzazione e ai

soggetti svantaggiati inseriti ai sensi della L.381/1991, raccogliendo le voci di scambio monetario reale avvenuto tra cooperative sociali e pubbliche amministrazioni, di esenzioni e benefici di cui le cooperative sociali hanno goduto per mezzo della loro funzione sociale di inserimento lavorativo, e di risparmi generati dall'inserimento lavorativo rispetto al sostegno di politiche pubbliche sociali alternative promosse dalla pubblica amministrazione. Specificatamente, si considerano tra i benefici monetari per la pubblica amministrazione degli inserimenti lavorativi in cooperativa: l'Iva versata (o versata dalla pubblica amministrazione secondo la logica dello split payment introdotta dalla Legge di stabilità 2016) per quota proporzionale alle ore lavorate dai soggetti svantaggiati inseriti, l'Irpef versata, i risparmi nelle tariffe dei servizi sociali generate dal minor ricorso dei soggetti svantaggiati a servizi esterni di supporto, la perdita di pensioni di invalidità o redditi minimi per le persone precedentemente inoccupate; sono incluse invece tra le voci di costo per la pubblica amministrazione i contributi erogati alle cooperative nell'ambito di leggi o progettualità locali (sia per quote erogate forfetariamente alla cooperativa che rispetto ai contributi motivazionali a sostegno del singolo inserimento e reddito da lavoro), le esenzioni Irap, le esenzioni INPS e Inail (voci nelle tabelle seguenti).

RISULTATI AGGREGATI DELL'ANALISI COSTI-BENEFICI APPLICATA A 17 COOPERATIVE SOCIALI E 522 LAVORATORI SVANTAGGIATI INSERITI

TOTALE BENEFICI		TOTALE COSTI		BENEFICIO NETTO	
IVA	1.093.772,72	Contributi vari	229.504,13		
IRPEF	443.937,37	IRAP e bolli	246.227,42		
Tariffe servizi	899.453,87	INPS	1.400.816,41		
Reddito minimo	635.283,09	INAIL	288,54		
Pensione invalidità	52.325,75	Contributi motivazionali	253.279,23		
Tot. benefici	3.124.773,80	Tot. costi	2.130.115,72	Totale	994.658,08
				Medio per lavoratore	1.905,48

I dati riportati sono presentati in maniera aggregata al fine di comprendere l'impatto complessivo delle 17 cooperative sociali aderenti all'analisi sperimentale e dei relativi 522 inserimenti. Necessarie premesse ed analisi puntuali prima della lettura del risultato di sintesi riguardano le specificità che influenzano il risultato del modello e che spiegano le possibili differenze nei risultati tra cooperativa e cooperativa: (i) tra le cooperative sociali analizzate vi sono cooperative B e cooperative plurime, cooperative attive in settori produttivi eterogenei e in particolare in settori per talune più aperti al mercato e per



GLI ALTRI ELEMENTI DI IMPATTO

talune più portate alla gestione di appalti pubblici, cooperative di piccole dimensioni che sostengono l'inserimento di un solo o di pochi lavoratori svantaggiati e cooperative sociali di grandissime dimensioni che inseriscono fino a duecento lavoratori svantaggiati; tali eterogeneità influenzano soprattutto alcuni dati di bilancio delle cooperative e da qui alcune voci di costo per le pubbliche amministrazioni, che giustificano diversi risultati finali di costo o beneficio netto generato per le pubbliche amministrazioni; (ii) in senso stretto, ma correlato alle considerazioni precedenti, tra le cooperative si rilevano anche significative differenze legate alle posizioni Iva, influenzate dalla presenza talvolta di acquirenti o fornitori esenti da Iva (ad esempio perché esteri), da posizioni e tipologie di beni e servizi prodotti diversi, da diversi investimenti nell'anno e conseguenti diverse posizioni a credito o debito; (iii) le tipologie di soggetti svantaggiati inseriti possono essere molto diverse tra cooperative e i dati sulla voce risparmi nei servizi e relative tariffe sono molto diversificati a seconda del tipo di svantaggio e di servizio precedentemente ricevuto dalla persona inserita; così il risparmio per un detenuto (causa gli elevati ed onerosi costi delle strutture carcerarie) è almeno decuplo rispetto al risparmio per un soggetto con problemi di dipendenza o di salute mentale; ciò non deve portare ad assumere che per generare più risparmi le cooperative si dovrebbero concentrare su categorie a maggior costo pubblico e generatrici di maggior risparmio, poiché tale visione porterebbe a ridurre il beneficio sociale e non monetizzabile degli altri inserimenti; (iv) esistono specificità territoriali, riscontrabili soprattutto nella presenza di contributi erogati nell'ambito delle leggi regionali a sostegno delle cooperative sociali e degli inserimenti che non rendono il modello comparabile con altri territori, ma che richiedono interpretazione dell'effetto delle politiche locali. Per queste diverse ragioni, i risultati raggiunti da ciascuna cooperativa sociale possono essere anche molto diversi e variano tra i -2.000 euro a soggetto inserito ed i +10.000 euro a soggetto (con sole tre cooperative comunque nelle quali il valore netto risulta negativo). Il risultato non va interpretato nel suo valore assoluto e come una diversa efficienza gestionale delle cooperative sociali analizzate, bensì è frutto come detto di una diversa compensazione tra costi e benefici a seconda di settori di attività, dimensioni organizzative, tipologie di svantaggio cui è rivolta l'azione.

Ciò premesso, l'analisi costi-benefici illustra in modo sintetico come le cooperative sociali – oltre a generare un'azione efficace nei confronti dei soggetti svantaggiati come descritta ai paragrafi precedenti – sono anche generatrici di risparmi per la pubblica amministrazione: in media ogni inserimento lavorativo realizzato ha generato per la pubblica amministrazione un risparmio netto di 1.905 Euro all'anno. A livello aggregato ciò significa che le sole 17 cooperative sociali analizzate hanno generato, attraverso l'inserimento di complessivi 522 soggetti svantaggiati, un risparmio pubblico nel 2015 di poco inferiore ad 1 milione di Euro. Un impatto monetario quindi alquanto rilevante e che assume ancor più valore quando si passa dalla visione di breve all'analisi di lungo periodo: se si considera infatti che la maggioranza delle persone inserite rimangono in cooperativa – come già descritto – a tempo indeterminato, il risparmio totale va a moltiplicarsi per tutti gli anni in cui il lavoratore rimane nella cooperativa, determinando un impatto monetario di lungo periodo molto elevato.

L'illustrazione dei dati sin qui proposta è ricca di elementi che già rappresentano rilevanti ricadute di impatto sociale per specifici attori: le attività core delle cooperative sociali generano impatto quantitativo e qualitativo su utenti e loro familiari rilevabili anche in esternalità rispetto ai servizi offerti in senso stretto; i rapporti con le pubbliche amministrazioni sono frutto – oltre che di entrate e scambi economici – di risparmi diretti ed indiretti, di miglioramento nel raggiungimento degli obiettivi sociali del pubblico, di valorizzazione dei beni pubblici affidati in gestione, di conoscenze e progetti condivisi. E questo per fare solo i primi esempi. Due dimensioni aggiuntive di impatto sono tuttavia identificabili accanto a queste più eterogenee dimensioni: l'impatto quali-quantitativo rispetto al mercato del lavoro e all'occupazione nel territorio e l'impatto quali-quantitativo sulla comunità in senso ampio. Rispetto alla dimensione dell'**impatto occupazionale**, le cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia si distinguono in modo abbastanza positivo rispetto ai dati nazionali. 8.237 sono i posti di lavoro attivi nel 2015 nelle 55 cooperative sociali rispondenti all'indagine ed è da considerarsi come ben un terzo delle analizzate abbia dimensioni grandi, offrendo occupazione a oltre 50 dipendenti ed addirittura si contano 4 casi con ben più di 500 lavoratori dipendenti (dato influenzato comunque dalla presenza della cooperativa su territori più vasti). Positivi sono poi anche alcuni indicatori qualitativi: la stabilità occupazionale è buona considerando che l'85% dei dipendenti presenti a fine 2015 aveva un contratto a tempo indeterminato, anche se va tenuto presente che i tassi di turn-over durante il corso d'anno sono stati nelle cooperative abbastanza significativi e pari in media al 25% in termini di turn-over in uscita ed al 27% di turn-over in entrata (con un quarto delle intervistate che presenta un turn-over in uscita comunque inferiore al 10% del proprio personale e un quarto che all'opposto registra tassi di turn-over in uscita anche di molto superiori al 33%, evidenziando una maggiore fluttuazione forse legata a stagionalità di alcuni servizi). Il ricorso al lavoro femminile è inoltre molto rilevante nelle cooperative analizzate e superiore alla media nazionale (79% contro il 74% media italiana). Le cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia studiate sono inoltre significativamente impegnate nel garantire occupazione prevalentemente sul proprio territorio (l'85% è residente nella provincia) e avendo particolare attenzione anche alle categorie deboli, ma non definite svantaggiate ai sensi della L.381/1991: 609 persone hanno lavorato nel 2015 in progetti delle cooperative sociali volti a offrire occupazione a persone uscite dalle mobilità o con elevate difficoltà di trovare lavoro, di cui solo il 20% è stato inserito nell'ambito di progetti promossi da partner pubblici (ad indicare le forti esternalità prodotte in ambito occupazionale come proprio obiettivo sociale dalle cooperative del Friuli Venezia Giulia). L'impatto occupazionale è tuttavia inferiore quando si guarda ad altri elementi di valore prodotto per lavoratori e territorio: bassa l'occupazione giovanile (solo il 14,4% under 30), molto elevato il ricorso al part-time (70% circa contro il 65% rilevato a livello nazionale), il 33% delle cooperative sociali ha affrontato nel corso del 2015 contenziosi con i propri lavoratori ad indicare possibili problemi di trattamento.

Ciononostante, la **qualità del lavoro** emerge come dato positivo nelle interviste ai lavoratori, che dichiarano bassi livelli di stress, buona conciliazione famiglia-lavoro, buona soddisfazione per le relazioni e gli aspetti sociali del lavoro, elevata motivazione e piacere per lo stare al lavoro, anche se sono migliorabili gli elementi di equità delle procedure e il trattamento economico dei lavoratori (nonostante le analisi dei livelli distributivi non rilevino particolari iniquità di trattamento, ma livelli generalmente bassi per tutti i ruoli, anche se con l'eccezione di alcune cooperative). L'impatto sui lavoratori assume poi discretamente anche la dimensione di sviluppo di capitale sociale (indice tuttavia di 6.8/10) mentre non si può parlare di vere e proprie ricadute dell'occupazione generata sulla vita e il medio-lungo periodo (considerando che pochi lavoratori rilevano cambiamenti sostanziali grazie all'occupazione in cooperativa).



MODELLI DI AZIONE

Stabilità occupazionale	■ 85% a tempo indeterminato al 31/12
Flessibilità temporale	■ 30,1% Full time ■ 34,8% part-time deciso dalla cooperativa
Occupazione femminile	■ 79% donna
Occupazione giovanile	■ 14,4% under 30
Equità nei vertici	■ 22,6% under 40 ■ 41,9% donne
Impatto sul territorio	■ 85% risiede in provincia
Coinvolgimento	■ 82,9% soci

La dimensione di impatto che in conclusione si vuole analizzare è quella più generale sul **contesto**. Essa si è realizzata nel corso di questi anni innanzitutto grazie alle collaborazioni con gli enti pubblici, che hanno generato riflessioni condivise e miglioramenti di sistema nell'offerta di servizi e nel dare risposta ai bisogni della comunità, costruendo negli anni un sistema più completo e eterogeneo di servizi. Le politiche locali ne sono state similmente influenzate e tutti gli stakeholder intervistati affermano con indici di valutazione molto decisi che perdere le cooperative sociali oggi sarebbe per il territorio la perdita di organizzazioni che trasmettono principi e valori, che offrono un aiuto concreto e che generano nel territorio capitale sociale e relazionale.

A conclusione del percorso di analisi descrittiva dei risultati raggiunti, si sono realizzati anche numerosi modelli statistici con l'obiettivo di verificare l'eventuale presenza di 'gruppi' di cooperative sociali che si caratterizzassero per specificità e note di **best o worst practices** dal punto di vista dei livelli di imprenditorialità piuttosto che di socialità raggiunti. Da una parte la bassa numerosità del campione raccolto e dall'altra la forte eterogeneità di comportamenti e di politiche promossi dalle singole cooperative sociali, non hanno portato ad evidenziare situazioni peculiari. Tuttavia si vuole sottolineare la presenza di due gruppi di riferimento per ciascuna delle due macro-dimensioni analizzate. Da una parte, rispetto agli elementi dell'imprenditorialità, il primo gruppo si caratterizza per la presenza prevalente di cooperative sociali di tipo A (58,3% della composizione), una conseguente maggiore dipendenza dei ricavi da rapporti con la pubblica amministrazione (media del 77,3%) e un certo rischio di mono-committenza o eccessiva dipendenza dalla stessa fonte di entrate (peso del primo committente in media al 46,6%); le grandi dimensioni medie di queste cooperative le portano tuttavia ad avere una gestione del lavoro molto professionale, con la presenza di gruppi dedicati allo sviluppo, di buone capacità di programmazione e grande attività di partecipazione a bandi (pubblici e privati); allo stesso tempo, anche il livello di investimenti è buono, con immobilizzazioni proprie più elevate della media e più immobili in gestione anche di proprietà pubblica. Il secondo gruppo vede la presenza di una maggior percentuale di cooperative di tipo B (41,4% con equa rappresentanza poi di A e plurime) e le dimensioni medie di tale gruppo sono inferiori alle precedenti; si tratta di organizzazioni più esposte (anche ma non solo per natura di servizio) al mercato vedendo una bassa dipendenza media da ricavi pubblici (17,8% compensato da un 44,6% in media di entrate da vendita ad imprese private) e una maggiore capacità di investimento anche nelle politiche di marketing e nella promozione di propri brand; nonostante questa capacità imprenditoriale, le maggiori difficoltà di accesso al mercato del finanziamento riducono le capacità di investimento, di possesso di immobilizzazioni e di copertura territoriale di queste cooperative, che sembrano inoltre investire anche poco in strategie gestionali di alto profilo. Si aggiunge a questi due gruppi prevalenti un terzo gruppo inclusivo di sole tre cooperative outliers che per alcuni tratti sembrano molto divergenti, ma che sono prevalentemente accomunate da un equilibrio fragile, con elevata dipendenza da pochi soggetti acquirenti e situazione appena sufficiente rispetto alle proprie strategie gestionali.

Nella ricerca di best practices o classi di comportamento rispetto alle dimensioni della socialità dell'azione, le organizzazioni sono meno facilmente accorpabili e paiono quindi esservi atteggiamenti e politiche di coinvolgimento nei confronti della collettività e degli stakeholder esterni molto differenziate e non riconducibili a strategie omogenee. Le analisi portano ciononostante ad identificare due macro-gruppi: il primo gruppo è composto dalla maggioranza assoluta delle cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia (41 casi) ed in esso si rileva la presenza di una maggiore concentrazione di cooperative con governance multistakeholder (inclusiva cioè di più tipologie di portatori di interessi della cooperativa e soprattutto maggiormente inclusive di volontari) che genera comunque elevato interesse e partecipazione anche al processo (tasso di partecipazione alle assemblee 80%); la mission si caratterizza per una maggiore enfasi alla giustizia sociale e all'integrazione nonché alla promozione di cambiamenti sociali, mentre l'attenzione ai soggetti esterni viene verificata concretamente nella rilevanza assegnata alla comunità locale quale proprio stakeholder, in un leggero maggior coinvolgimento della stessa in tavoli di lavoro e nella ricerca di una maggiore frequenza di relazioni tra i soci e la comunità. Anche se tali elementi non raggiungono valori di spicco, emerge in opposizione un gruppo di cooperative sociali che si caratterizza in tutti i suddetti aspetti per una minore socialità dell'azione e attenzione al coinvolgimento attivo della comunità e degli stakeholder esterni nei propri processi decisionali e nei propri obiettivi; queste cooperative sociali, la cui attenzione è maggiormente rivolta

all'interno, commettono tuttavia l'errore spesso di credere in un maggior coinvolgimento laddove la base sociale si fa meno diversificata, quando i dati ne dimostrano la minor adesione e partecipazione assembleare. Il secondo gruppo vede infine una sovra-rappresentazione delle cooperative sociali di tipo A al suo interno (50%). Interessante risulta in conclusione osservare che non si registra alcuna correlazione tra la cluster per livelli di imprenditorialità e la cluster per livelli di socialità, come se i due aspetti concernessero politiche che non si intercettano e caratterizzano quindi in modo eterogeneo le cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia.



CONCLUDENDO

Un mondo complesso, quindi, quello della cooperazione sociale del Friuli Venezia Giulia. I numeri riportati rappresentano (per limiti di adesione all'indagine) solo un terzo del totale delle cooperative che descrivono il movimento regionale, ma sembrano già espressivi di una eterogeneità di attori, di servizi, di obiettivi, di processi gestionali, di risultati raggiunti, di impatti generati. Sicuramente è uno spaccato –quello analizzato– caratterizzato come emerso in più punti da una elevata imprenditorialità, da capacità produttive, da generazione di impatto economico e occupazionale rilevante nel territorio, da capacità di apertura al mercato pur continuando a mantenere solidi e radicati i rapporti con le pubbliche amministrazioni. In questa gestione efficiente e valorizzazione delle risorse si aprono tuttavia necessità di riflessione più concreta sui propri elementi sociali. Se gli obiettivi di giustizia ed integrazione sociale sono marcati e presenti nella mission delle cooperative, per alcune pare esservi comunque il rischio di perdere gli elementi di valorizzazione del rapporto con il territorio, con gli stakeholder tutti e con la comunità. Va investito maggiormente –in sintesi– nella creazione di azioni solidali, di momenti di confronto con i propri principali portatori di interesse e con la collettività, nonché trasversalmente nei territori ove possibile, al fine di migliorare la qualità dei processi e rafforzare una rete che ha oggi un elevato potenziale, ma che forse non è ancora sufficientemente sfruttata nell'ottica della trasformazione da sommatoria di azioni ed organizzazioni a sommatoria di risorse che moltiplicano gli impatti.

Stampa: Novembre 2016



Euricse

European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises

www.euricse.eu