



# LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE IN FRIULI VENEZIA GIULIA

## Risultati dell'applicazione del metodo ImpACT sull'esercizio 2018

**Coordinatrice scientifica:**  
Sara Depedri

**Ricercatrici:**  
Sara Depedri  
Tiziana Sepe  
Stefania Turri



Progetto realizzato con contributo L.R. 20/2006,  
art. 10, C.1, lett. B - Annualità Contributiva 2019

Partner di progetto

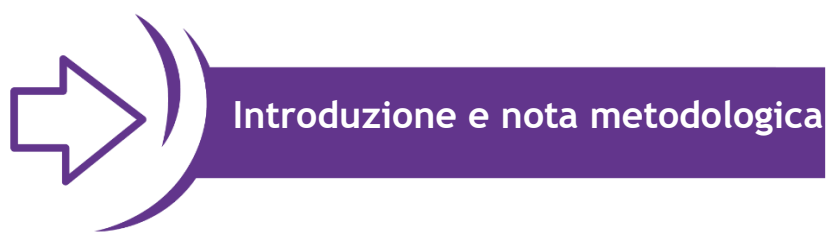
Federsolidarietà Friuli Venezia Giulia

Legacoopsociali Friuli Venezia Giulia



## INDICE

Introduzione e nota metodologica	pg. 2
Risorse e dimensioni economiche	pg. 6
Impatto occupazionale e persone mobilitate	pg. 12
Mission, governance, processi	pg. 15
Gli esiti: servizi e beneficiari	pg. 19
Ricadute sulla pubblica amministrazione	pg. 28
Impatti sul contesto socio-economico	pg. 33
Riflessioni conclusive	pg. 38



## Introduzione e nota metodologica

Per la quarta annualità, Federsolidarietà Friuli Venezia Giulia e Legacoopsociali Friuli Venezia Giulia hanno aderito al metodo ImpACT di Euricse per la rendicontazione sociale e la valutazione dell'impatto sociale. Un percorso che, grazie al rinnovato contributo della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia nell'ambito della L.R. 20/2006, art. 10, C.1, lett. B, ha portato progressivamente ad arricchire il modello di valutazione e ad adattarlo al meglio al contesto territoriale e produttivo, ma che ha anche trovato un forte allineamento in parallelo con lo sviluppo del modello in altre regioni e province nonché -con l'evoluzione normativa del 2019- con le disposizioni nazionali per il Terzo settore in materia di bilancio sociale e valutazione dell'impatto sociale. Un percorso, inoltre, che ha portato le cooperative sociali aderenti a comprendere il valore aggiunto di modelli standardizzati di bilancio sociale e di valutazione, anche grazie alla possibilità per le stesse di posizionarsi all'interno del sistema.

Come per gli anni passati, anche nel 2019 l'adesione al metodo per la valutazione dei risultati e degli impatti sociali è avvenuta da parte di un numero di cooperative non elevato rispetto al totale delle cooperative sociali della regione, né il complesso delle aderenti si può considerare purtroppo statisticamente rappresentativo rispetto all'universo locale; tuttavia, il numero delle cooperative partecipanti continua ad essere buono (anche considerando la non obbligatorietà di redazione a livello nazionale ed il vincolo di redazione a livello regionale rivolto solo alle cooperative beneficiarie di contributi su L.R. 20 o in accreditamento) e la raccolta dei dati molto completa per tutte. Inoltre, dare una fotografia aggregata delle caratteristiche organizzative e dei risultati economici e sociali raggiunti dalle aderenti permette di giungere ad importanti riflessioni sul ruolo sociale della cooperazione sociale del Friuli Venezia Giulia, di dare continuità all'azione interpretativa e di agevolare anche processi di analisi dei cambiamenti (seppur non potendo disporre di un campione omogeneo negli anni). Obiettivi, questi, su cui la valutazione dell'impatto sociale deve essere imperniata, per far sì che essa rappresenti non uno strumento competitivo tra enti, ma uno strumento funzionale tanto alla pianificazione strategica della singola cooperativa quanto alla progettazione tra organizzazioni di pari livello e con istituzioni di secondo livello o pubbliche; perché per crescere il proprio impatto sociale la cooperazione sociale ha bisogno di alleanze, reti, collaborazioni trasversali.

Il presente rapporto di ricerca vuole restituire i dati aggregati delle cooperative sociali che hanno aderito al metodo ImpACT per l'esercizio 2018 (adesioni e compilazioni questionari avvenuti tra marzo e dicembre 2019) seguendo lo stesso schema espositivo adottato nei bilanci sociali restituiti alle singole cooperative sociali aderenti e l'indice utilizzato nella precedente annualità. Nel primo caso, il parallelismo è utile alla singola cooperativa per verificare dimensione per dimensione, indicatore per indicatore i propri risultati in modo comparato da quello medio delle cooperative sociali aderenti al metodo (analisi di benchmark) ovvero in termini di peso della propria azione sul totale delle aderenti (analisi di rilevanza relativa). Nel secondo caso, il lettore esterno potrà in modo immediato fare comparazioni tra i risultati raggiunti nelle due annualità di riferimento, sebbene nella lettura si dovranno tenere in considerazione le differenze tra campioni di cui esporrà il primo capitolo. In aggiunta, data la rilevanza che il tema dell'inserimento lavorativo ha assunto nel 2019



nei Tavoli Regionali tra pubbliche amministrazioni ed esponenti della cooperazione sociale, si farà un breve capitolo conclusivo proprio di sintesi e valutazione dei dati presentati sulle cooperative sociali attive con funzioni di inserimento lavorativo, così da fornire ulteriori spunti ai lettori.

### *Il metodo*

Il metodo promuove l'applicazione alla rendicontazione sociale e alla valutazione d'impatto della *Impact value chain* utilizzata dagli studiosi per verificare la relazione tra input-processi-output-outcome-impatti e giungere a comprendere l'efficienza gestionale e l'efficacia delle azioni promosse. Inoltre, volendo andare oltre alla rendicontazione sociale per riflettere proprio sulla dimensione dell'impatto sociale, il metodo ha identificato una serie di fattori e di indicatori capaci di esprimere le ricadute dell'attività delle cooperative sociali sulla comunità e nello specifico su ciascun portatore di interesse con cui gli enti si relazionano: le attività core generano impatto quantitativo e qualitativo su utenti e loro famigliari rilevabili anche in esternalità rispetto ai servizi offerti in senso stretto; le cooperative sociali impiegano ormai numeri elevati di lavoratori, soprattutto donne, generando impatto occupazionale e benessere sul lavoro; 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 e con la necessità di giungere a valutare anche l'impatto quali- quantitativo sulla comunità in senso ampio.

Metodologicamente, ImpACT è strutturato in un questionario di raccolta dati auto-compilato dalle cooperative sociali aderenti e in cui è prevista una sezione conclusiva da sottoporre ad un gruppo eterogeneo di stakeholder della cooperativa per giudicare le politiche organizzative ed i risultati sociali raggiunti; si affiancano questionari a tutti i principali stakeholder dell'ente, di cui è prevista la somministrazione ciclicamente, tale che nel quadriennio (periodo considerato come sovrapposto sia alla valutazione d'impatto che alla pianificazione strategica di un ente) si disponga di dati di valutazione da parte di tutti gli stakeholder chiave dell'organizzazione. Un processo ed un metodo che si prestano quindi ad una valutazione formativa e partecipata: formativa poiché cerca di offrire agli enti analizzati 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, aiutandoli quindi ad impostare le politiche future; partecipata poiché gli stakeholder divengono in vario modo soggetti attivi della valutazione non solo della soddisfazione per le azioni e del benessere generato, ma anche del cambiamento e degli impatti innescati.

Ciò ovviamente continuando ad allinearsi alle richieste regionali, e nello specifico alle disposizioni ed ai suggerimenti di contenuto espressi dalla legge regionale 20/2006 e dal 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"

### *Le novità legislative*

Mentre negli anni passati il percorso di rendicontazione e valutazione dell'impatto sociale si poneva in un contesto nazionale caratterizzato da stimoli agli enti di Terzo settore non ancora istituzionalizzati ed ImpACT rispondeva quindi prevalentemente alla normativa regionale, oggi anche il contesto nazionale si presenta maturo e la riflessione sull'interesse per il metodo è da leggersi anche alla luce dei nuovi decreti attuativi.

Sotto lo stimolo della L.106/2016 (Riforma del Terzo settore) e nello specifico degli art.3 e art.7 richiedenti agli enti di Terzo settore rispettivamente processi di comunicazione e rendicontazione sociale trasparenti verso i terzi e comparabili, nonché la valutazione dell'impatto sociale prodotto, sono di recentissima approvazione le Linee guida per la redazione del bilancio sociale (Decreto 4 luglio 2019) e le Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale (Decreto 23 luglio 2019).

Le prime prevedono l'obbligo di redazione del bilancio sociale per tutte le imprese sociali, incluse quindi cooperative sociali e loro consorzi che per natura assumono nella riforma la qualifica di imprese sociali. Il bilancio sociale dovrà essere realizzato a partire dal 2021 su esercizio 2020 e depositato presso il Registro delle imprese entro fine giugno, ovvero nei tempi di deposito del proprio bilancio d'esercizio, e comunque dopo processo di approvazione dello stesso da parte dell'assemblea.

La struttura di bilancio sociale prevista come minima e obbligatoria richiede all'ente di rendicontare rispetto alle seguenti dimensioni (Sezioni previste dalle linee guida nazionali): identità, governance, struttura, gestione, performance economica, esiti. Va infine considerato che le linee guida sul bilancio sociale ritengono che lo stesso vada concepito dalle organizzazioni come strumento atto a "favorire lo sviluppo, all'interno di processi che possono contribuire ad una gestione più efficace e coerente con i valori e la missione dell'ente".

Rispetto alle linee guida (e relativo Decreto) sulla valutazione dell'impatto sociale, va innanzitutto tenuto presente che il sistema di valutazione è da intendersi come esteso a tutti gli enti di terzo settore (non solo sopra una certa soglia dimensionale né a sole imprese sociali) sebbene con criteri meno vincolanti e con valore promozionale. Nel dettaglio, la valutazione di impatto sociale è concepita, da un lato, come strumento di cui possono dotarsi le pubbliche amministrazioni in sede di affidamento dei servizi (da cui si desume la necessità di tutti gli enti di Terzo settore che si relazionano con le PP.AA. di dotarsi di opportuni sistemi) e, dall'altro, come un processo di cui gli ETS decidono di dotarsi per rendicontare il proprio impegno verso un miglioramento delle condizioni sociali dei territori. Va inteso che, sebbene ogni ente possa scegliere autonomamente le metriche per la valutazione più allineate ai suoi obiettivi, queste dovranno: (1) identificare chiari indici ed indicatori di risultato ed impatto; (2) prevedere una raccolta dati sia qualitativa che quantitativa; (3) garantire la raccolta delle opinioni e il monitoraggio degli impatti da parte dei principali stakeholder; (4) dare evidenza di attività, processi, progetti, servizi, input, output ed outcome delle azioni intraprese; (5) dare un valore ai risultati conseguiti dal processo di misurazione (integrarsi opportunamente con il proprio bilancio sociale); (6) rispondere ai criteri eventualmente previsti dalle pubbliche amministrazioni con cui si relazionano. Diviene quindi necessario per gli enti interessati strutturare metodi di raccolta dati, sistemi di indici ed indicatori e processi valutativi adeguati e completi.

### *Il campione delle aderenti*

Le cooperative sociali che hanno aderito al metodo ImpACT per la rendicontazione e valutazione sull'esercizio 2018 sono state 49. Il numero è quindi cresciuto rispetto alla precedente annualità (in cui si contavano 40 cooperative sociali aderenti) ed è interessante osservarsi -anche a fini di possibilità di comparare l'evoluzione dei valori che verranno presentati di seguito e ritenere i due campioni sufficientemente allineati- che 26 hanno rinnovato l'adesione al metodo dopo aver partecipato alla precedente annualità e continuano quindi ad essere rappresentati nelle reportistiche aggregate.

Dal punto di vista della comprensione anche della rappresentatività statistica di questo campione, si consideri che le cooperative sociali aderenti sono distribuite eterogeneamente sul territorio

regionale (18 ad Udine, 11 a Trieste, 9 a Pordenone e 11 a Gorizia) ed hanno diversa maturità poiché 12 sono state costituite prima della legge istitutiva delle cooperative sociali (L.381/1991), altre 10 sono state costituite prima del 2000 e tra le restanti hanno partecipato alla rilevazione anche 11 cooperative sorte dopo il 2010. Hanno inoltre aderito 19 cooperative sociali di tipo A (rappresentanti il 38,8% del campione di analisi), 15 cooperative dedite all'inserimento lavorativo (30,6%) e 15 cooperative sociali ad obiettivo plurimo A+B, con possibilità quindi di disporre di sufficienti dati anche a livello di singole tipologie e servizi.

E proprio con riferimento a quest'ultimo aspetto, le cooperative sociali di tipo A e plurimo analizzate offrono nel 61,8% dei casi servizi socio-assistenziali e seguono per presenza i servizi educativi per bambini e ragazzi (quali formazione extra-scolastica e para-scolastica, servizi educativi residenziali e semiresidenziali) (47,1%), quelli di accoglienza umanitaria e integrazione sociale dei migranti (44,1%), quelli ricreativi (29,4%), il settore socio-sanitario (26,5%), i servizi alla prima infanzia e le attività socio-culturali e artistiche (con una percentuale in entrambe i casi del 23,5%), e gli interventi e le prestazioni sanitari/infermieristici/riabilitativi (20,6%). Le cooperative sociali di tipo B e plurimo, invece, operano in settori molto diversificati tra loro anche se vi è una teorica concentrazione e concorrenza maggiore nei settori della pulizia e disinfestazioni (dove opera il 56,7% delle analizzate), della cura e manutenzione del paesaggio (43,3%), della agricoltura (36,7%), del trasporto e magazzinaggio, delle attività artistiche, sportive e di intrattenimento (entrambi pari al 26,7%), fornitura di pasti preparati (catering) e altri servizi di ristorazione (mense) e commercio al dettaglio (per una percentuale del 23,3%).

Tale distribuzione permetterà di comprendere in modo sufficientemente articolato le ricadute complesse che tali diverse cooperative sociali hanno generato nel corso del 2018, con analisi di trend per alcuni dati e quindi in ulteriore ottica di dinamica e impatto sul territorio.



## Risorse e dimensioni economiche

L'analisi dei dati economico-finanziari delle cooperative sociali rappresenta il primo anello della valutazione dell'impatto poiché permette di definire le risorse economiche immesse all'interno del sistema di produzione di servizi di interesse collettivo. Ma non solo. I dati permettono di riflettere su primi elementi di efficienza del sistema, soprattutto qualora si guardi alla composizione delle voci economiche e patrimoniali, interpretando la sostenibilità delle azioni e degli enti nel breve periodo, ma anche nel medio lungo.

Leggiamo dunque in primo luogo alla struttura delle cooperative sociali, guardando alle principali voci dello Stato patrimoniale. Nel 2018 il campione analizzato presentava un patrimonio netto complessivo di quasi 21,5milioni di Euro, con una media di 438mila Euro e una mediana tuttavia di 142mila Euro, data la presenza di sei cooperative sociali con patrimonio netto anche significativamente superiore al milione di Euro e all'opposto di ben quattordici cooperative sociali tra le analizzate che presentano un patrimonio netto inferiore ai 50mila Euro. Il dato va letto inoltre alla luce del fatto che -in modo allineato alle indagini precedenti- le cooperative sociali hanno accresciuto mediamente le proprie disponibilità patrimoniali nel tempo grazie all'accumulazione di utili a riserva: il rapporto del capitale sociale sul totale patrimonio netto è infatti in media del 21,7%, ma con situazioni ancora una volta molto diversificate, con piccole cooperative sociali dove le perdite hanno inciso negativamente sul valore del patrimonio netto o dove il capitale non è stato ancora completamente versato dai soci, e all'opposto il 32,7% delle cooperative sociali dove le quote di riserve accumulate rappresentano addirittura più del 90% del proprio patrimonio. La dimensione del patrimonio non è strettamente correlata comunque alla tipologia di cooperativa sociale poiché solo i valori medi si discostano, ma ovviamente in tutte le tipologie sono presenti cooperative di grandi e di piccole dimensioni: come affermato, mediamente la dimensione patrimoniale delle cooperative sociali di tipo A è decisamente più elevata (600mila Euro mediamente, con la presenza di due grandissime organizzazioni che superano i 2milioni di patrimonio), di quella di cooperative plurime (415mila, con la presenza di due enti con livelli patrimoniali superiore al milione e per una prossima ai 3milioni di Euro) e cooperative sociali di inserimento lavorativo (263mila Euro, con una sola grande cooperativa sociale con patrimonio superiore al milione).

La lettura di questi valori porta a valutare ovviamente in termini molto differenziati la stabilità di lungo periodo delle cooperative sociali aderenti e la loro possibilità di realizzare investimenti ed innovazioni accedendo ad esempio al mercato del credito. All'opposto, va letto come una ricaduta economica per la collettività la presenza comunque di grandi cooperative sociali, il cui patrimonio rappresenta come osservato per la maggioranza una indisponibilità dei soci e una risorsa collettiva (datane la destinazione a utilità sociale nel caso di liquidazione dell'ente).

Altro rilevante dato della dimensione patrimoniale delle imprese, il valore complessivo delle

immobilizzazioni<sup>1</sup> delle cooperative sociali analizzate è pari a 23,4milioni di Euro, con una mediana di 120.593 Euro e una situazione eterogenea -allineata a quanto osservato rispetto al capitale-: cinque grandi cooperative sociali presentano valori delle immobilizzazioni molto superiori al milione di Euro ed altre otto con valori compresi tra 500mila e 1mln, ad indicare dimensioni di impresa elevate.

Tali dati patrimoniali vanno letti congiuntamente ad un dato quantitativo: l'investimento in acquisizione di strutture proprie delle cooperative sociali studiate è limitato, poiché sono in totale 46 le strutture di proprietà in cui le cooperative sociali realizzano i propri servizi, ma per ben 25 cooperative non vi sono strutture di proprietà e i servizi sono realizzati presso strutture di terzi. Guardando tuttavia dettagliatamente alle strutture in cui vengono erogati i servizi, la prospettiva di valutazione cambia completamente: complessivamente sono infatti addirittura 703 le strutture in cui le cooperative sociali studiate erogano i servizi ed il soggetto proprietario è prevalentemente la pubblica amministrazione, poiché si contano complessivamente ben **372 strutture concesse in gestione dalla pubblica amministrazione** per la realizzazione dell'attività; una situazione che sottende sia la forte prassi di esternalizzazione con affidamento di servizi e concessione annessa di strutture, che una partnership ormai consolidata e un processo di investimento sociale delle strutture pubbliche. Si osservi comunque anche la significativa presenza di cooperative sociali che offrono i propri servizi in strutture di proprietà di cittadini privati e imprese (263 le strutture) e di cooperative sociali che operano in strutture di propri consorzi o di altri enti di Terzo settore -in uno sviluppo di rete- (per totali 22 strutture).

Un indicatore specifico di impatto sociale ed economico generato dalle cooperative sociali sui loro territori è proprio legato a queste strutture. Significativi sono gli **investimenti** realizzati sulle strutture proprie dalle cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia analizzate, indici che dimostrano non solo le capacità di investimento proprio ma anche un investimento nel e per il territorio quantificato in 1.550.000 Euro investiti nel 2018 per miglioramento e rivalorizzazione delle proprie strutture. La rivalorizzazione delle strutture pubbliche concesse in gestione è invece stata complessivamente marginale poiché realizzata da solo tre cooperative sociali (una di tipo A, una di tipo plurimo e una di tipo B, per un valore complessivo di 122.700 Euro, esplicativi comunque di un certo beneficio economico indiretto per le pubbliche amministrazioni. L'impatto sociale dell'aver operato in strutture pubbliche è tuttavia rilevabile anche in un dato ulteriore di tipo qualitativi: 14 cooperative sociali hanno operato in strutture pubbliche precedentemente sottoutilizzate, 4 in strutture pubbliche precedentemente chiuse e 6 in strutture pubbliche precedentemente abbandonate, con processi quindi di rigenerazione effettiva del valore sociale ed economico di beni pubblici nei propri territori e con investimenti per il loro recupero realizzati in esercizi precedenti.

Passando ora dai dati patrimoniali alle principali voci di conto economico, si rileva in primo luogo che le cooperative sociali studiate hanno un discreto impatto economico nel territorio. Il **valore della produzione** complessivamente generato dalle analizzate nel 2018 ammonta a 119.117.788 Euro, per una media a cooperativa di 2,4 milioni, ma con ancora una forte eterogeneità nelle dimensioni organizzative, con il 26,5% delle analizzate con valore della produzione inferiore ai 500.000 Euro (confermando quindi la presenza nel campione di un numero significativo di piccole realtà, anche di nuova costituzione che influenza quindi l'impatto economico totale delle analizzate, portandolo a valori inferiori a quelli riscontrati nei campioni delle precedenti annualità di ImpACT) e all'opposto 3 grandissime cooperative sociali con valore della produzione superiore ai 10milioni di Euro. La situazione finanziaria del 2018 è stata inoltre caratterizzata da differenti risultati economici: 6 cooperative hanno registrato una leggera perdita (in due casi superiore ai 20mila Euro), 6 un

---

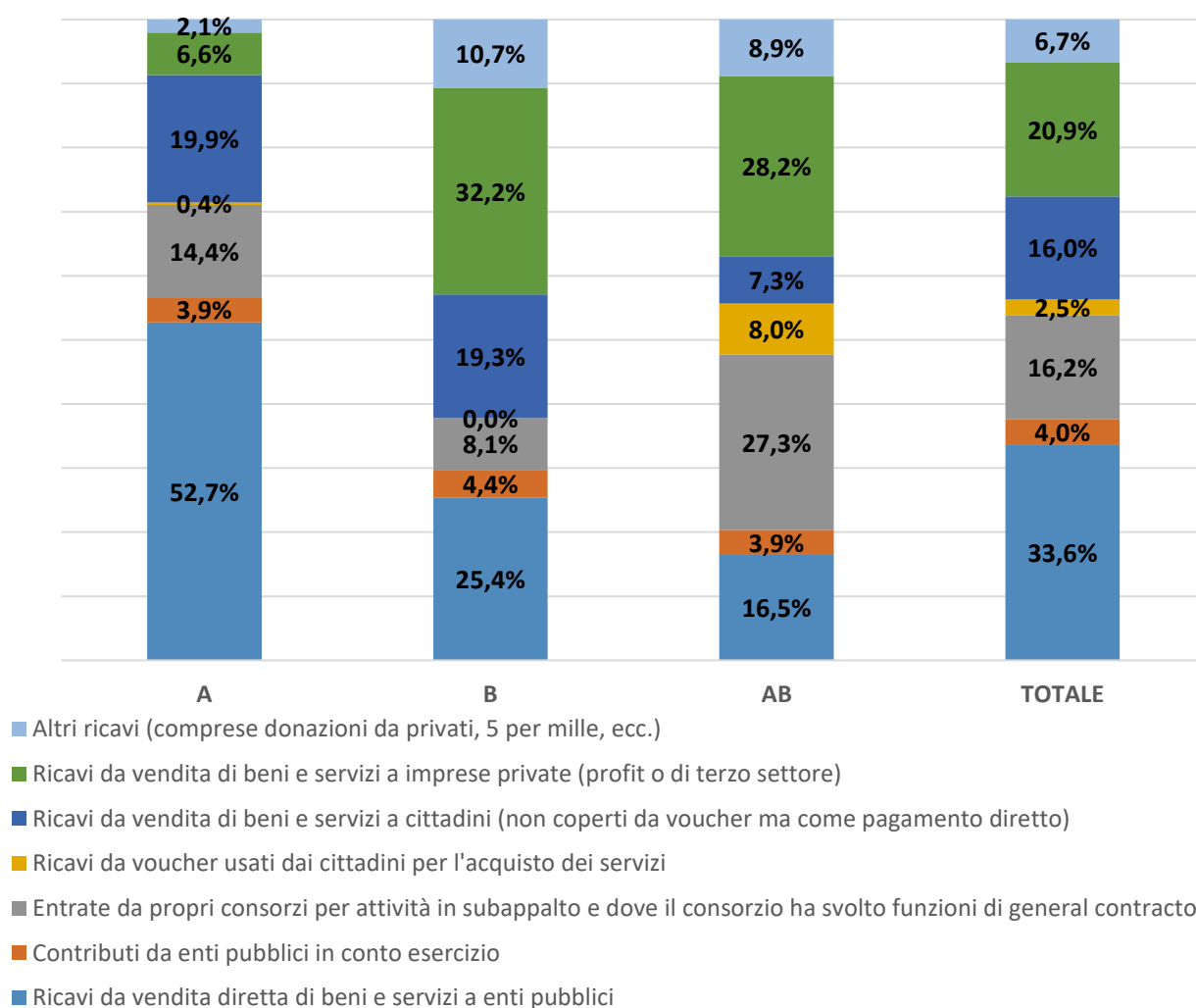
<sup>1</sup> In sede di raccolta dati sono stati richiesti solo i valori delle immobilizzazioni totali e non è quindi possibile distinguere tra immateriali, materiali e finanziarie.

sostanziale pareggio di bilancio, mentre il 26,5% delle analizzate ha registrato utili addirittura al di sopra dei 50mila Euro, ad indicare una situazione assolutamente molto positiva e di prospettiva ulteriore di crescita dei propri patrimoni e possibili reinvestimenti nell'attività sociale (considerando che gli utili complessivamente generati dalle analizzate sono stati pari a 2.630.305 Euro).

Anche nell'analisi del valore della produzione emergono conferme alla differenza dimensionale tra tipologie di cooperative: le cooperative sociali di tipo A analizzate hanno generato complessivamente il 45,9% del valore della produzione totale, le plurime il 33,9% e le B il restante 20,2%, con una dimensione media quindi superiore per le cooperative sociali plurime, ma con la significativa presenza di quattro cooperative di tipo B in cui comunque il valore della produzione è superiore a 2milioni di Euro). Speculare eterogeneità rispetto ai margini di profitto: ad aver conseguito perdite nell'anno sono state due cooperative sociali di tipo B e tre A (in un caso con importo della perdita molto significativo) ed una plurima, mentre eccellono all'opposto due A e una plurima che hanno raggiunto nell'anno utili superiori ai 200mila Euro.

Per comprendere in modo più mirato la rilevanza delle risorse analizzate, è opportuno guardare alla **composizione delle entrate**, valutando la dipendenza da rapporti con soggetti pubblici o privati e la capacità di mobilitare risorse diverse. Così, le cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia analizzate presentano situazioni ovviamente eterogenee poiché influenzate dai settori di attività, ma che fanno mediamente emergere apertura a rapporti di scambio diversificati. Le cooperative sociali di tipo A analizzate derivano in media il 52,7% delle loro entrate da vendita di beni e servizi alle pubbliche amministrazioni e un ulteriore 3,9% da contributi pubblici, mentre la seconda fonte di entrata per le stesse è rappresentata dalla vendita dei servizi ai privati (26,5% del valore della produzione in media); va comunque considerato che un ulteriore significativo 14,4% deriva da rapporti in general contractor da consorzi di appartenenza ed è quindi attendibile assumere che tale cifra intercetti ulteriori entrate pubbliche intermedie dal consorzio. Le cooperative sociali di tipo B, invece, derivano in media il 51,5% dei propri ricavi da vendita a privati, mentre i rapporti di vendita alla pubblica amministrazione rappresentano in media solo il 25,4%, cui si aggiungono contributi pubblici per il 4,4%; interessante rilevare l'elevata percentuale (anche in modo comparato alle altre tipologie e ad altri territori) di entrate da donazioni da cittadini. Nelle cooperative di tipo plurimo l'incidenza delle entrate da vendita diretta dei propri servizi alla pubblica amministrazione è invece appena del 16,5%, anche se va considerato ancora il peso molto rilevante delle entrate intermedie da consorzi (ben il 27,3% in media), mentre le vendite ai privati incidono per il 35,5%. Una situazione che illustra quindi una generale eterogeneità di entrate, ma che sottolinea soprattutto il ruolo aggregativo dei consorzi (data l'incidenza percentuale più elevata che in altri territori) e la loro capacità di far accedere le cooperative (si intenda soprattutto le piccole cooperative) ad appalti altrimenti di difficile intercettazione da parte della singola.

## COMPOSIZIONE DELLE ENTRATE PER TIPOLOGIA DI COOPERATIVA SOCIALE (%)



Ulteriore indicatore rispetto all'efficiente uso delle risorse è identificato nella capacità della cooperativa di diversificare i **committenti** per abbassare la dipendenza economica dagli stessi ed il rischio connesso alle sorti dell'assegnazione della commessa da parte di uno o pochi clienti. Le cooperative sociali analizzate, anche a causa delle spesso ridotte dimensioni medie, presentano in ben 6 casi un rischio di eccessiva dipendenza di mono-committenza, poiché per esse il primo committente pesa per più del 70% sulle proprie entrate ed in 3 casi esso costituisce l'unico committente; all'opposto si evidenzia la presenza di alcune organizzazioni tra le analizzate che presentano elevata diversificazione dei committenti sia per numero degli stessi (con 3 cooperative che registrano ben più di 2.000 clienti/committenti e altre 5 con un numero di clienti/committenti compreso tra 500 e 2.000) che per apporto economico del principale (in 7 cooperative sociali il principale committente pesa meno del 20% del totale delle entrate). Se è vero che la dipendenza di cui descritto è spesso ancora una volta legata al ruolo dell'ente pubblico quale principale committente del servizio ed è quindi influenzata dai rapporti di accreditamento e affidamento (di cui si esporrà nel capitolo sui rapporti con le pubbliche amministrazioni), tali logiche contrattualistiche devono essere analizzate nel dettaglio e non deve comunque essere sottovalutata la possibilità di aprire anche a modalità di vendita dei propri servizi eterogenee.

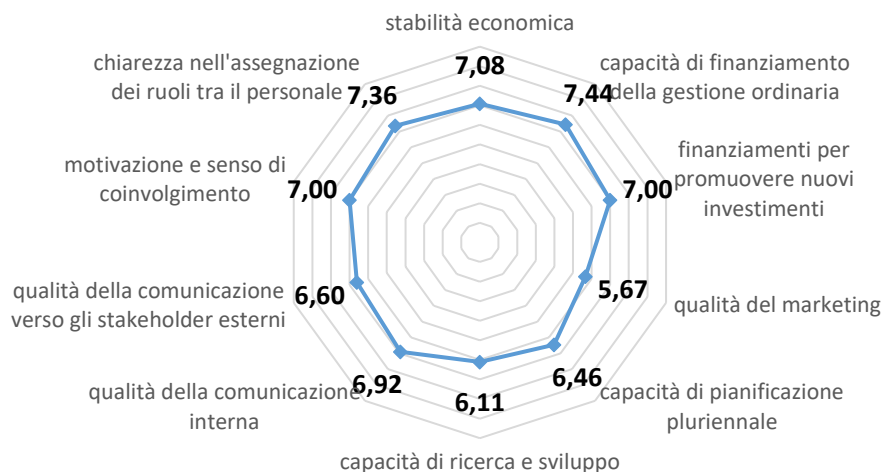
Rispetto a quest'ultimo punto, diviene ad esempio la sfida del sempre più vicino futuro per le cooperative sociali quella di ricercare fonti alternative di entrata e di raccolta di fondi in conto capitale o in conto esercizio. Il sistema attuale è infatti sempre più puntellato da **bandi e forme di finanziamento di progetti a rilevanza sociale**, che rappresentano quindi per le cooperative sociali concrete opportunità di integrazione delle proprie fonti di entrata ordinarie e di reperimento di risorse per la realizzazione di servizi e progetti nuovi. Si tratta quindi di occasioni di finanziamento con possibile impatto rilevante per il territorio aperto, sia per la possibilità di sopperire alla contrazione delle risorse pubbliche che per la capacità di sostenere azioni sociali più innovative, spronando quindi le cooperative sociali ad una maggiore capacità di progettazione e di attivazione. Più della metà delle cooperative analizzate dichiara di aver partecipato nel triennio 2016/2018 a bandi europei o di fondazioni private a sostegno delle attività sociali (per un totale di 63 partecipazioni a bandi) ed il numero dei bandi vinti nello stesso periodo è pari a 48. Una elevata dinamicità sotto questo profilo, sia in termini comparati agli anni precedenti che rispetto alle medie di altri territori. L'incidenza economica sul totale entrate è comunque -come già rilevato- abbastanza marginale, considerando nello specifico che i bandi hanno permesso di accedere complessivamente a 350.567 Euro da finanziamenti europei e a 93.975 da finanziamenti da enti e fondazioni private.

E ancora, quali enti di Terzo settore le cooperative sociali possono investire nel fundraising e attivare logiche solidali di contribuzione alla generazione del servizio da parte della collettività: in sintesi **donazioni**. Nel 2018 le somme complessivamente donate dai cittadini privati sono state pari a 355.000 Euro e di queste il 50,5% è stato destinato a cooperative sociali di tipo A (con una cooperativa sociale che ha raccolto nell'anno ben 100mila Euro di donazioni), il 35,9% a cooperative di tipo plurimo ed il 13,6% a cooperative sociali di tipo B (dove comunque è in crescita il numero di sociali che si occupano di inserimento lavorativo e riescono comunque a ricevere donazioni per le attività promosse, ad indicare una progressiva capacità di sensibilizzazione dei cittadini anche alla funzione di reintegrazione lavorativa di persone svantaggiate). Va comunque considerato che il 40,9% delle cooperative sociali non ha tra le sue entrate alcuna donazione, facendo riflettere sulla visibilità e capacità di comunicazione alla comunità dei propri obiettivi sociali. Si registra inoltre tra le cooperative sociali studiate una donazione in termini di immobili o altri beni per un valore dell'immobile pari a 65.000 Euro ed un'altra fonte di possibile beneficio economico dalla collettività viene individuata dal risparmio -dichiarato da ben otto cooperative- sull'affitto annuo di beni immobili concessi in locazione a canone ridotto da terzi (per un risparmio totale stimato annuo di poco meno di 80mila Euro).

Una valutazione qualitativa di sintesi vuole essere associata a questa descrizione del posizionamento economico-finanziario e degli elementi più strettamente gestionali delle cooperative sociali analizzate (grafico seguente).



## Gestione efficiente



Chiamate a valutare le proprie politiche interne in un processo partecipato da parte di stakeholder eterogenei, le cooperative sociali affermano di godere di elementi gestionali efficienti e pienamente soddisfacenti (punteggi tra 7 e 7.4 su scala da 1 a 10) per quanto riguarda la stabilità economica, la capacità di finanziamento, la possibilità di accedere a nuovi finanziamenti; e rispetto ad elementi gestionali procedurali si affermano anche discreta qualità della comunicazione interna e verso gli stakeholder esterni, motivazione degli stakeholder e chiarezza nell'assegnazione tra ruoli (punteggi ancora prossimi tutti a 7/10). Gli elementi gestionali su cui puntare ad un miglioramento nell'ottica di rafforzamento della propria capacità imprenditoriale ed organizzativa continuano ad essere rappresentati dall'investimento in ricerca e sviluppo, dalla capacità di pianificazione pluriennale e nel marketing.



## Impatto occupazionale e persone mobilitate

Nell'analisi del processo di valutazione dell'impatto sociale generato, ruolo peculiare è rivestito dai lavoratori. Essi rappresentano una risorsa fondamentale per le cooperative sociali, data la centralità della relazione e della persona nel processo di realizzazione del servizio e nell'influenzare la qualità del servizio. E ancora, le professionalità presenti, la formazione garantita, la proporzione tra personale e utenza, sono elementi esplicativi dei processi attivati nelle cooperative sociali per migliorare il risultato. Ma non va sottovalutato come i lavoratori rappresentino anche uno stakeholder primario delle cooperative sociali e su di essi quindi ricadano risultati e quindi possibili cambiamenti indotti ossia impatti. La lettura dei dati sulle dimensioni lavorative che si presenterà in questo capitolo è quindi sfaccettata e un elemento specifico che vuole essere approfondito è quello dell'impatto occupazionale generato, declinabile in elementi quantitativi e in termini di qualità del lavoro offerto e di impatti sui singoli lavoratori. Impatto che qui si analizzerà con riferimento esclusivo ai lavoratori ordinari, non certificati ai sensi della L.381/1991 ed oggetto delle azioni di inserimento lavorativo, di cui invece si presenterà in tema di esiti dell'attività delle cooperative sociali di tipo B.

In una fotografia statica a fine 2018, i lavoratori impiegati con contratti di dipendenza dalle cooperative sociali analizzate sono 3.692; numero inferiore complessivamente rispetto a quanto rilevato nella precedente annualità ImpACT, che indica tuttavia non una riduzione degli occupati ma semplicemente l'intercettazione nel presente campione di un numero superiore di piccole-medie e giovani cooperative sociali. Il 34,7% delle analizzate ha grandi dimensioni offrendo occupazione a oltre 50 dipendenti e tra queste due impiegano addirittura più di 600 lavoratori dipendenti (una cooperativa di tipo A della Provincia di Trieste e l'altra plurima della Provincia di Udine). A queste posizioni occupazionali si aggiungono, da una parte, i flussi d'anno: nel corso del 2018 si sono registrate 1.376 nuove posizioni lavorative a fronte di un'uscita di 1.336 lavoratori, dati ovviamente rappresentativi non tanto di dimissioni e licenziamenti o posizioni pensionistiche (in quest'ultima categoria ricadono solo 6 persone), ma influenzati spesso dalla stagionalità o temporalità dei contratti praticati. Inoltre, sono ben 496 i lavoratori autonomi che hanno prestato il loro operato nelle cooperative sociali analizzate nel corso dello stesso anno, ad indicare una ricerca di ulteriori professionalità che integrino l'offerta del servizio (il 50,3% dei lavoratori autonomi con cui si è collaborato sono professionisti, il 47% fanno parte del personale operativo e vi sono anche 7 casi in cui il lavoratore autonomo ricopre ruoli di direzione). A questi si aggiungono 129 collaboratori a progetto, 49 posizioni con contratto di lavoro intermittente, 42 lavoratori in somministrazione e 40 altre posizioni non meglio specificate.

I dati presentati sono una prima proxy dell'**impatto occupazionale** generato. Se il numero di lavoratori rappresenta le reali opportunità occupazionali complessivamente generate, la traduzione delle stesse in Unità Lavoro (ULA) riproporziona la dimensione dell'impatto complessivo: le posizioni lavorative a part-time risultano al 31/12/2018 pari al 70,9% delle posizioni attive totali (contro il 77,7% rilevato nella precedente annualità). Il lavoro a part-time caratterizza inoltre in misura esponenzialmente maggiore le donne (il 56,1% delle donne ha una posizione a part time contro il 14,8% dei maschi), è richiesto dalla cooperativa per necessità gestionali nel 27% dei casi, ma nel 38% si può parlare di conciliazione famiglia lavoro esplicitamente richiesta e quindi di flessibilità

accordata a vantaggio delle lavoratrici, poiché dai dati forniti dalle cooperative sociali il part time risulta richiesto dal lavoratore.

L'impatto occupazionale è inoltre fortemente a connotazione femminile, giovanile e locale: il 73,6% dei lavoratori è donna (con stabilità del dato e uniformità rispetto alla media nazionale) e la percentuale si eleva all'82,8% nelle cooperative di tipo A; i lavoratori fino a 30 anni di età sono ben il 15,6% degli occupati totali e ad essi si aggiunge un ulteriore 25,8% di lavoratori tra i 31 e i 40 anni, ad indicare anche una ricaduta significativa sui tassi di occupazione giovanili e sulle politiche del lavoro a favore dei più giovani; infine, le cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia studiate garantiscono occupazione prevalentemente sul proprio territorio, con il 45,4% dei lavoratori residente nel Comune in cui ha sede la cooperativa e un ulteriore 42,8% nella provincia, e ciò ovviamente anche in relazione alla diversa presenza tra le analizzate di cooperative sociali che operano anche fuori regione. Un contributo comunque in sintesi molto significativo per le politiche del lavoro locali.

Secondo elemento di valutazione della **qualità del lavoro** offerto e dell'impatto occupazionale generato è espresso dall'indice di stabilità occupazionale. Prendendo ad esame i lavoratori dipendenti al 31/12/2017 si rileva che il 78,4% delle posizioni è di contratto a tempo indeterminato, anche se tale dato va poi letto insieme ai citati elementi di flusso e ad un relativo turn-over in uscita prossimo al 34,7%. Parallelamente, tuttavia, è da considerare che nel 2017 nelle cooperative analizzate sono state ben 230 le posizioni lavorative passate da contratto flessibile a tempo indeterminato (di cui 107 posizioni in cooperative sociali di tipo plurimo, 88 in cooperative di tipo A e le restanti 35 in cooperative B).

Indicatori qualitativi ulteriori del lavoro offerto e dell'impatto sui lavoratori possono essere intercettati nella garanzia di formazione strutturata, nell'equità di trattamento e nella flessibilità garantita. Rispetto alla formazione, nel 2018 complessivamente 3891 lavoratori (numero superiore al totale lavoratori dipendenti, che fa presumere azioni formative anche nei confronti di lavoratori parasubordinati e di persone transitate in corso d'anno) sono stati coinvolti in attività formative e le cooperative sociali analizzate hanno investito in formazione complessivamente più di 413mila Euro -di cui circa la metà (47,9%) coperto da finanziamenti esterni-.

Guardando invece all'equità, due sono le dimensioni di analisi: l'equità distributiva o salariale e quella procedurale. La prima può essere analizzata con il dato oggettivo dei differenziali salariali (di cui anche la normativa nazionale richiede di dare informazione pubblica) e si rileva così che gli stipendi dei dirigenti (o dei responsabili di area con esperienza pluriennale) - nelle 21 cooperative dove tale figura è presente- superano quelli di chi è inquadrato a livello di lavoratore generico da un minimo del 150% ad un massimo del 378%, e nello specifico in 10 cooperative sociali gli stipendi dei dirigenti superano i 30mila euro annui netti, con differenze quindi che sembrano abbastanza marcate dal punto di vista percentuale ma che sottendono comunque stipendi complessivamente molto contenuti anche per gli inquadramenti superiori. I livelli salariali per gli altri dipendenti si posizionano invece, in linea con i contratti di settore, tra i 15mila ed i 18mila euro annui netti per lavoratori a full-time ai primi livelli. A ciò si aggiungono tuttavia frequentemente benefici economici diversi: il 44,9% delle cooperative sociali analizzate eroga ai propri dipendenti fringe benefit ed il 38,8% premi o riconoscimenti connessi alla produzione, da considerarsi elementi integrativi al salario ricevuto; il 22,4% eroga integrazioni sanitarie e assicurative aggiuntive rispetto a quelle già previste dal contratto nazionale; ma soprattutto si riscontrano tra gli ulteriori benefit specifici del settore gli anticipi sullo stipendio (concessi dal 75,5% delle cooperative analizzate), mentre purtroppo sono ancora poco praticate le forme di accesso agevolato a servizi e beni della rete sociale.

La dimensione dell'equità procedurale, oltre che nei descritti meccanismi della comunicazione e del coinvolgimento, può essere invece intercettata innanzitutto nell'assegnazione di ruoli di responsabilità a giovani e a donne. Sotto questo profilo, le cooperative sociali analizzate sembrano

abbastanza sensibile al coinvolgimento anche di queste categorie, anche se con percentuali inferiori rispetto a quanto rilevato nel campione della precedente annualità: in media, il 15,3% delle posizioni di responsabilità è coperto da under40 e il 43,6% da donne (con una mediana comunque in tal caso del 48,5%). In secondo luogo, le cooperative sociali analizzate risultano attente al benessere dei dipendenti ed attivano sistemi di monitoraggio della loro soddisfazione (il 93,8% del totale, di cui tuttavia solo 8 cooperative fanno monitoraggio in modo formalizzato e periodico per tutti i lavoratori e altre 3 solo su alcune tipologie di lavoratori e ruoli o in modo campionario), migliorando quindi il trattamento interno. E ancora, rilevante a livello procedurale è la comunicazione bilaterale tra vertici/organizzazione e dipendenti e su questo la metà delle analizzate dichiara di garantire ai propri dipendenti continui feedback sull'attività svolta, mentre si accusano lacune in questa prassi da parte di sole cinque cooperative.

Infine, per quanto concerne la flessibilità, oltre alla citata presenza di molte lavoratrici cui è stato concesso il part-time per agevolare la conciliazione famiglia-lavoro, risultano molto praticati tra le cooperative anche la flessibilità d'orario in entrata ed uscita (pratica adottata dal 73,5% delle cooperative analizzate), la banca delle ore (nel 49% dei casi), il passaggio dal tempo pieno orizzontale a verticale o viceversa (nel 46,9% dei casi) e contratti flessibili che rispondono ad esigenze individuali (nel 42,9% delle cooperative analizzate).

Dalle dimensioni positive delle politiche a favore dei lavoratori agli eventuali indicatori di malessere sul lavoro o iniquo trattamento. In primo luogo, si osserva che 6 delle cooperative sociali rispondenti (43 per questa domanda) hanno dovuto gestire contenziosi nel corso del 2018 (in due casi un solo contenzioso e in quattro casi più d'uno), ad indicare problematiche interne che devono essere oggetto di attenzione nella gestione del personale. Rispetto invece agli **indici di stress e di rischio sul lavoro rilevabili dai dati aziendali**, si può osservare che solo in poche cooperative sociali si sono registrati significativi numeri di infortuni cui guardare con maggior attenzione (in particolare in due cooperative sono stati registrati più di 20 infortuni durante il 2018), sono in totale 17 le richieste di visite straordinarie da medico competente (ed il numero massimo dichiarato da una cooperativa è di 8), in una sola cooperativa si è rilevata la segnalazione del medico circa situazioni di stress, in due organizzazioni sono stati rilevati casi di mobbing ed in nessuna si registra invece richiesta di supporto psicologico, con la descrizione di un contesto lavorativo quindi generalmente positivo benché differenziato.

Un indice specifico di impatto occupazionale è poi quello su eventuali categorie di soggetti con difficoltà occupazionali ma che non sono inquadrati tra i lavoratori svantaggiati poiché non dotati di certificazioni né 381 né secondo LR 20/2016. Si tratta di cosiddette categorie deboli o fasce grigie di lavoratori cui le cooperative sociali prestano spesso attenzione per finalità sociali proprie ma che hanno evidenti ricadute per le politiche attive del lavoro agendo sia con finalità formative che con impatti spesso occupazionali di lungo periodo. Le cooperative sociali analizzate vedevano nel 2018 complessivamente attivi tra i propri lavoratori 110 persone da ritenersi 'deboli', di cui il 56,4% impiegati in cooperative sociali di tipo A, il 23,6% in cooperative sociali di tipo plurimo e il restante 20% in cooperative di tipo B: le azioni sono state rivolte prevalentemente ad over50 con difficoltà occupazionali (nel 24,1% dei casi), a giovani con difficoltà occupazionali (nel 21,3% dei casi) e a donne senza possibilità lavorative (nel 13% dei casi).

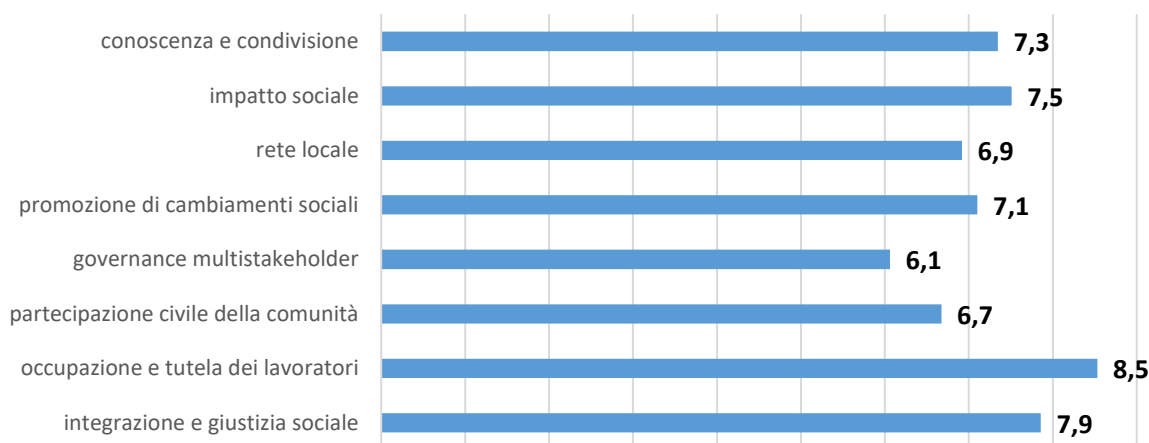


## Mission, Governance, Processi

La valutazione dei processi all'interno delle cooperative sociali risulta strettamente correlata all'analisi della socialità dell'azione e del ruolo attivo degli stakeholder. Per questo in questa sezione non risulta cruciale parlare di processi tecnicamente intesi né in senso stretto di pratiche organizzative. Il vero valore aggiunto e dimensione peculiare nella definizione dei processi degli enti di Terzo settore è rappresentato da quello che in generale potremmo definire coinvolgimento. La persona al centro. E ciò può essere rappresentato ed analizzato su tre livelli: il livello della rilevanza dei vari stakeholder negli obiettivi e nelle politiche organizzative; il livello formale dei processi di inclusione e coinvolgimento degli stakeholder nella governance; il livello ed i processi della comunicazione verso i terzi.

Primo indicatore e premessa alla presente analisi è quindi quello della mission: elemento che influenza le scelte organizzative ma che definisce anche gli obiettivi strategici. Le parole chiave in cui le cooperative sociali riconoscono prevalentemente e nettamente la loro azione sono integrazione e giustizia sociale, ma al pari occupazione e tutela dei lavoratori, con un bilanciamento quindi della dimensione esterna e più ampia e collettiva con quello della dimensione interna e più cooperativistica. Conoscenza e condivisione, impatto sociale e promozione di cambiamenti sociali sono gli ulteriori aspetti in cui ci si identifica e che quindi dovrebbero permeare gli obiettivi delle analizzate (elementi che si verificheranno nel prosieguo e soprattutto nell'ultimo capitolo).

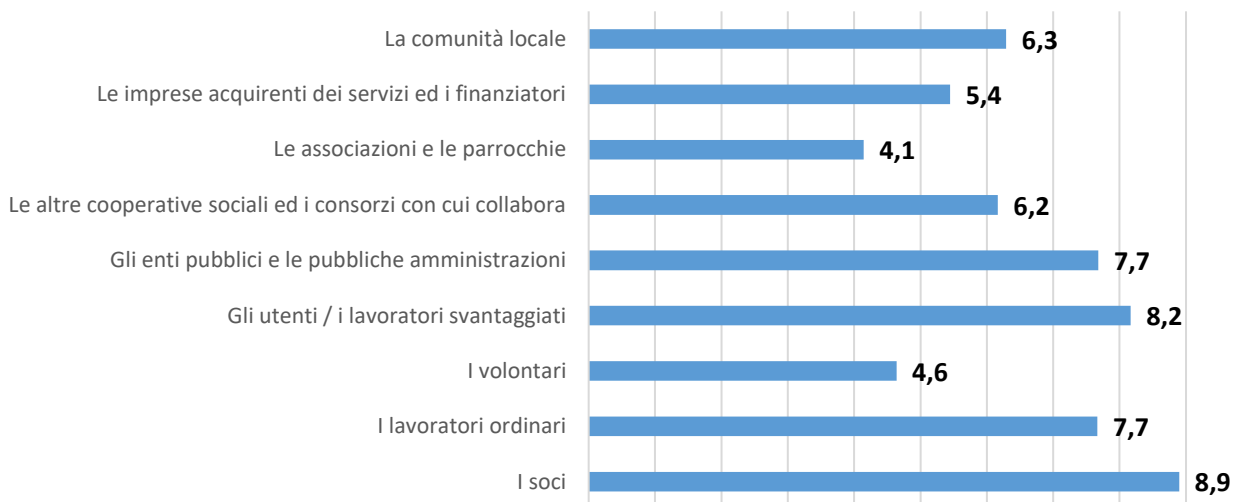
### Mission



Con quale peso degli stakeholder e quali portatori principali di interessi quindi? I soci sono considerati in media i soggetti che incidono in modo prevalente sulle politiche organizzative e leggermente inferiore risulta il peso degli utenti/lavoratori svantaggiati. In modo inatteso la pubblica amministrazione è considerata, a poca distanza, un soggetto strategico nell'influenzare le scelte interne e ad essa viene assegnato pari peso di quello dei lavoratori ordinari. Riconoscendo tuttavia un certo ruolo anche alla comunità locale, con un processo quindi di internalizzazione degli obiettivi

comunitari nella propria politica organizzativa e nel proprio processo decisionale, e alle altre cooperative sociali e consorzi, dando quindi importanza anche alla creazione di una rete tra e per le cooperative sociali.

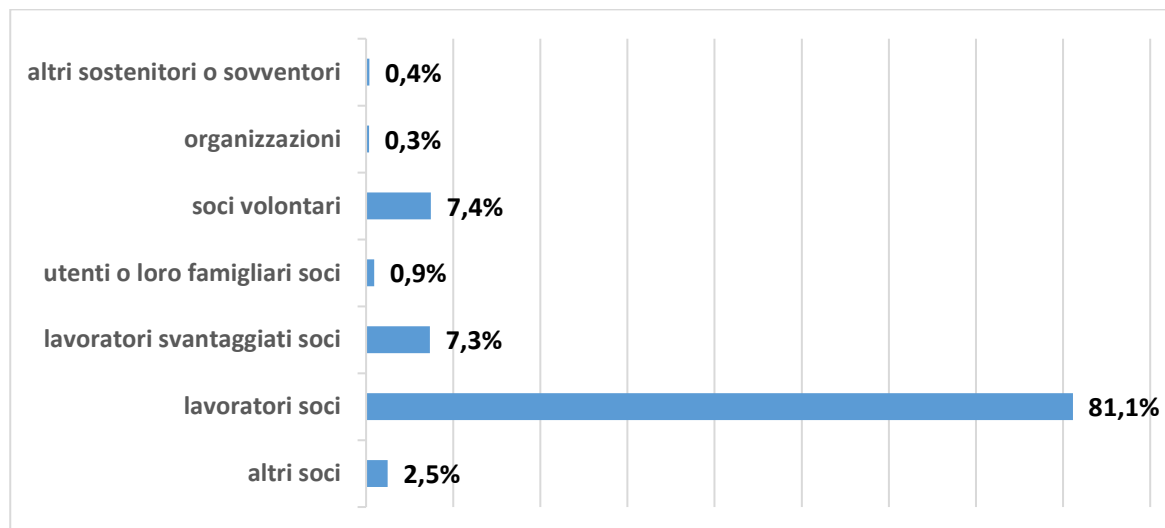
### Peso degli stakeholder



L'analisi della governance delle cooperative sociali è tuttavia l'indicatore più preciso della capacità e volontà di coinvolgimento dei propri portatori di interesse nonché di democraticità dell'azione. Le cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia analizzate risultano così mediamente investire sul coinvolgimento nella base sociale di molti soci, configurandosi quindi spesso anche come grandi cooperative sociali guardando alle dimensioni della base sociale: sommando i componenti della base sociale delle 49 cooperative il numero dei soci ammonta a 3.882 (con una mediana risulta di 31 soci), nonostante il dato sia influenzato dalla presenza di due grandi cooperative sociali che coinvolgono complessivamente ben 1.483 soci, cui si aggiungono 4 cooperative con più di 100 soci; sono invece 7 le cooperative sociali con meno di dieci soci. 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 la governance multi-stakeholder, ma vi sono comunque 3 cooperative sociali (di diverse dimensioni) che hanno solo soci lavoratori. Nella media, comunque, i lavoratori costituiscono ben l'81,1% dei soci totali e le altre categorie risultano quindi 'pesare' residualmente nel processo decisionale ed avere bassa rappresentatività. Tra quelle comunque più rappresentate in generale si contano i soci volontari – anche se il 30,6% delle analizzate non ha soci volontari – e nelle B e plurime – anche per rispetto normativo – i soci lavoratori svantaggiati. Le cooperative sociali analizzate non puntano invece al coinvolgimento strutturato di altre organizzazioni, né degli utenti e dei loro famigliari per quanto riguarda le cooperative sociali di tipo A e plurimo (con sole 7 cooperative sociali che coinvolgono queste categorie). La democraticità e l'equità del processo di inclusione nella base sociale è presente invece in un diverso indicatore: nel 78,3% delle cooperative sociali rispondenti vi sono anche soci under-30 e quasi la metà delle cooperative analizzate ha tra i soci persone immigrate.

Infine, si osserva che, rispetto all'assegnazione di dividendi, se in media solo il 3,7% degli utili del 2018 è stato distribuito ai soci e nella netta maggioranza delle cooperative non vi sono state distribuzioni di utili, due cooperative (una di grandi e una di piccole dimensioni) hanno distribuito oltre il 40% degli utili conseguiti, ad indicare politiche di maggiore tutela e centralità del socio anche come apportatore di capitale (seppur dovendo continuare a rispettare il tasso massimo previsto per legge rispetto alla retribuzione individuale delle quote).

### Tipologie di soci (valori percentuali)



A livello di **Consigli di amministrazione** emerge una minor propensione a coinvolgere nel processo decisionale vari portatori di interessi: poco meno della metà delle analizzate, infatti, presenta tra i propri consiglieri portatori di interessi anche diversi dai lavoratori; nel dettaglio 5 cooperative sociali includono nel CdA famigliari dei propri utenti, 8 cooperative lavoratori svantaggiati, 11 cooperative vedono la presenza di volontari e 4 cooperative si avvalgono di professionisti esterni/ tecnici/ amministrativi che apportano quindi nella cooperativa know-how specifici. Dei 237 consiglieri complessivamente attivi nelle sociali del Friuli Venezia Giulia analizzate, tuttavia nuovamente ben il 73,1% sono lavoratori. Che sia un modo per responsabilizzare o per aumentare i benefici economici assegnati indirettamente a questa categoria? L'analisi dei compensi erogati alle cariche istituzionali non fa emergere rischi di scelte opportunistiche ed estrinseche più che intrinseche e motivazionali: solo il 32,5% delle sociali analizzate eroga ai propri amministratori compensi per l'attività svolta e gli importi sono nella maggioranza dei casi poco elevati (per 8 cooperative al di sotto dei 5mila Euro), con solo 4 casi in cui questi superano i 10mila Euro.

E ancora sull'equità negli organi di governo, si vuole osservare come la presenza di donne è di certo ormai un elemento certo (con un numero assoluto di donne superiore a quello degli uomini), mentre sono pochi i giovani/le giovani under 30 presenti quali amministratori (rispettivamente 7 e 1 in totale) mentre due cooperative hanno tra i propri consiglieri una persona di diversa etnia.

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 -66,2% in media- anche se la partecipazione si contrae significativamente (posizionandosi tra il 10 ed il 20%) laddove il numero dei soci è molto elevato e quindi il senso di appartenenza meno sviluppato ovvero si riscontrano maggiori difficoltà oggettive a coinvolgere soci che magari risiedono più lontano dalla sede di conduzione delle assemblee (nel caso di cooperative che operano con più sedi e su più territori).

Come premesso, accanto a queste dimensioni formali e strutturate del coinvolgimento, livello fondamentale di processo di attivazione è anche quello della comunicazione. Come la stessa normativa sull'impresa sociale e la riforma del Terzo settore affermano, il coinvolgimento deve essere garantito attraverso strumenti eterogenei tra cui primeggia la rendicontazione sociale e la comunicazione in senso lato. Risulta così fondamentale guardare tanto ai metodi della

comunicazione quanto alla qualità e alle possibili ricadute della stessa. Così, le cooperative sociali studiate si affidano già in modo sostanziale (oltre che obbligatorio dal punto di vista della normativa regionale) al bilancio sociale, ma tra gli altri **strumenti comunicativi** ci si avvale frequentemente di sito internet (presente nell'85,7% delle analizzate) e di contatti via social network (nel 67,3%). Poco più di un terzo delle analizzate predispone poi comunicazioni periodiche verso l'esterno e dispone di una carta dei servizi e di certificazioni di qualità, tale per cui la comunicazione non è affidata soltanto a propri documenti ma anche a strumenti formali. Comunicazione e identificazione della qualità dei propri prodotti e servizi passano anche per il 47,1% delle rispondenti attraverso l'uso di brand, anche se in tal caso la comunicazione ha più natura commerciale che sociale.

Il livello di qualità di questa comunicazione può essere giudicato soltanto dagli stakeholder stessi e a tal fine le domande qualitative incluse nel questionario di valutazione e sottoposte al giudizio di gruppi di lavoro interni eterogenei possono dare primi riscontri e spunti di riflessione. Mediamente, la comunicazione interna, nei confronti di propri soci e lavoratori, è giudicata come complessivamente buona discreta, mentre più che sufficiente è il giudizio sulla comunicazione esterna: nello specifico alle due modalità di comunicazione sono assegnati giudizi medi rispettivamente di 6,9/10 e 6,6/10, ma si rilevano anche 7 cooperative che giudicano la propria comunicazione interna come scarsa/insufficiente e 5 cooperative che ritengono inefficace la comunicazione verso gli stakeholder esterni; all'estremo opposto 11 organizzazioni sentono di investire in qualità e trasparenza della comunicazione sia interna che esterna.

Questi elementi comunicativi hanno impatti sul territorio in termini di visibilità sociale ed imprenditoriale: le cooperative sociali giudicano (secondo i processi di auto-valutazione partecipata) come molto buono il livello di conoscenza dei propri servizi e prodotti tra la cittadinanza locale (giudizio medio di 8/10) e buono anche il livello di conoscenza del proprio ruolo sociale (7,4/10 in media, aspetto critico per sole quattro cooperative sociali), ma è percepito ampiamente che la collettività stenta ancora a riconoscere il ruolo economico e l'impatto che le cooperative sociali producono per il territorio (media di 6,3/10 e valori negativi per il 18,6% delle rispondenti).





## Gli esiti: servizi e beneficiari

Il principale esito dell'attività condotta dalle cooperative sociali sono di certo i servizi, intendendo con ciò servizi di interesse sociale e processi di inserimento lavorativo. Per chiarezza espositiva si presenteranno quindi gli esiti in maniera distinta tra cooperative sociali di tipo A e B, includendo le plurime in entrambi i campioni per la sola parte di attività competenti.

### I beneficiari di servizi e inserimenti lavorativi: i numeri di sintesi

UTENTI SERVITI PRESSO LA COOPERATIVA O A DOMICILIO	18.705	LAVORATORI SVANTAGGIATI TOTALI	395
persone senza disabilità o disagio sociale	7.424	Invalidi fisici	108
persone con disabilità	4.238	Invalidi psichico- sensoriali	87
persone con dipendenze	2.965	Persone con problemi di salute mentale	51
Immigrati	1.433	Alcolisti	29
persone con disagio sociale	1.387	Tossicodipendenti	23
persone con problemi di salute mentale	618	detenuti Persone con altre dipendenze	4
Altra tipologia	640	Detenuti, ex detenuti e condannati ammessi a misure alternative	31
		Immigrati	16
		Altre persone certificate da soggetti pubblici (L.R. 20)	25
		Altri svantaggi	21

Il capitolo introduttivo sulle caratteristiche del campione delle rispondenti ha già illustrato la buona eterogeneità di servizi erogati (con capillare presenza nel settore dei servizi socio-assistenziali, seguiti dai servizi educativi sia alla prima infanzia che para-scolastici, socio-sanitari ed infermieristico-riabilitativi, socio-culturali e ricreativi, ma con presenza significativa di azioni anche nell'ambito dell'accoglienza umanitaria e integrazione sociale dei migranti. Rilevante tenere presente che molte delle cooperative oggetto d'analisi offrono più tipologie di servizi in contemporanea, definendosi pluriservizi e dimostrando un possibile impatto sociale quindi più esteso poiché rispondente a più bisogni e tipologie di beneficiario.

Quantificando in modo preciso gli esiti, indicatore specifico è il numero di **beneficiari dei servizi** offerti: le persone che hanno ricevuto nel 2018 direttamente servizi a vario titolo dalle cooperative sociali A e plurime analizzate sono stati complessivamente **18.705 (numero significativamente inferiore a quanto rilevato nella precedente annualità dato il coinvolgimento già osservato di molte cooperative più piccole)**, ai quali si aggiungono tuttavia ben 81.976 utenti seguiti dalle cooperative presso altre organizzazioni o enti pubblici (di cui 80.400 seguiti da un'unica cooperativa). Rispetto proprio alle azioni erogate in enti terzi, l'impegno delle cooperative sociali analizzate è quantificabile in complessive **26.039 ore di servizio** erogate con propri operatori.

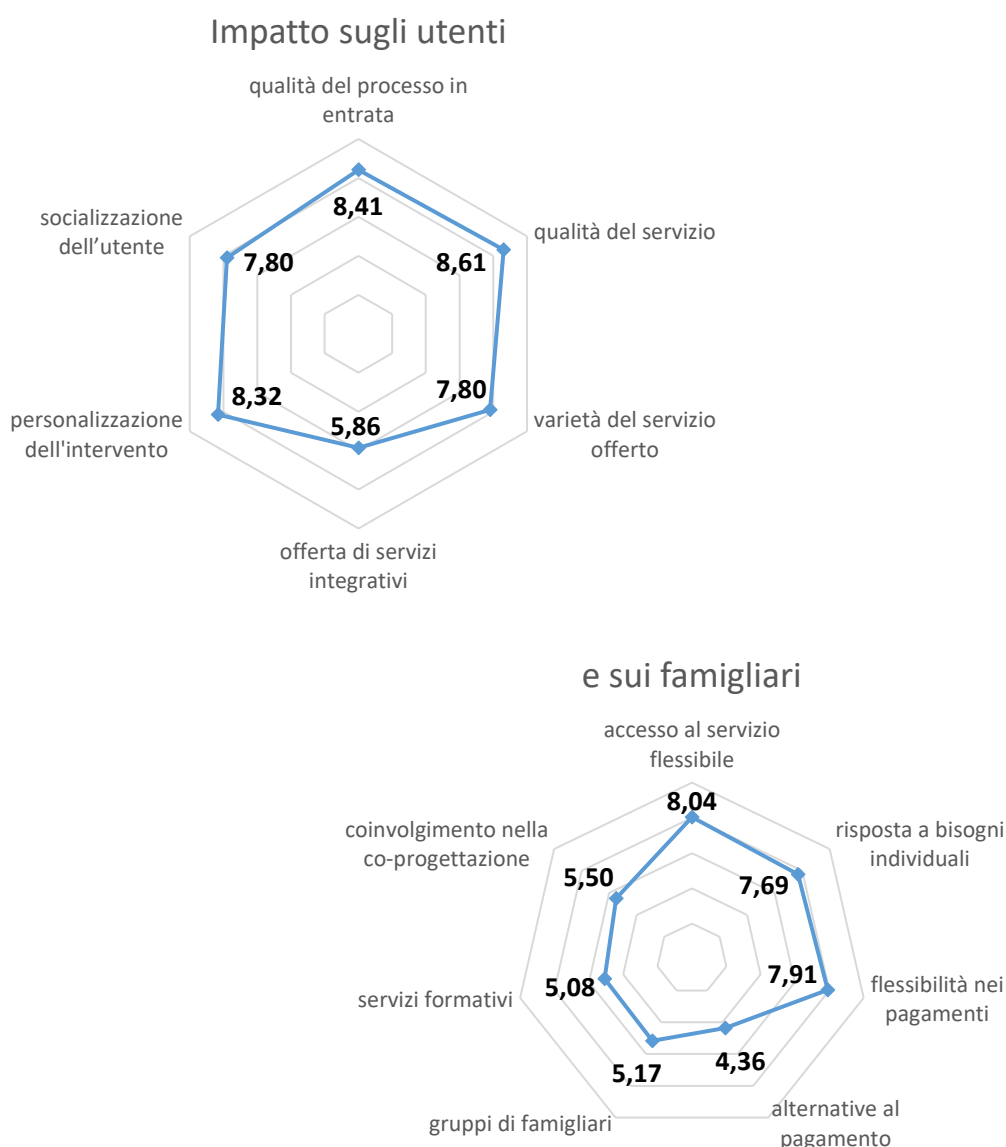
Rispetto agli utenti seguiti presso le proprie strutture con presa in carico, si osserva l'azione delle analizzate prevalentemente a favore di minori ed adolescenti nella fascia d'età 6-14 (che rappresentano il 28% del totale), seguiti dagli adulti 24-65 anni (il 20,2% dei beneficiari totali), dagli over 65 (il 17,6%) ed in percentuale minore da disabilità minori ed adolescenti 14-18 anni (15,2%), giovani 18-24 anni (12,4%), sociali bambini 0-3 anni e bambini 3-6 anni (per una percentuale in entrambe i casi del 3,3%).

L'impatto di tali servizi sui bisogni locali è rappresentato poi dalla copertura temporale del bisogno e dall'integrazione nell'offerta: se il 29,6% dei servizi mediamente è continuativo, il 26,3% è di tipo residenziale ed il 19,9% domiciliare, con presenza poi anche di servizi diurni stagionali (14,5%) e di sportelli informativi (4%), ad indicare appunto eterogeneità dal lato dell'offerta. Inoltre, se l'impatto è prevalentemente sul proprio territorio, con il 35,5% degli utenti in media residente nello stesso comune in cui hanno sede le cooperative e un ulteriore 48,1% residente nella stessa provincia ma in diverso comune, alcune delle cooperative sociali analizzate operano anche in modo più esteso beneficiando mediamente il 16,3% di utenti fuori dalla provincia in cui la cooperativa ha sede. A ciò si aggiunga che l'offerta nel territorio di servizi simili non è ancora del tutto completa e alcune cooperative si trovano a soddisfare bisogni o erogare servizi in modo pressoché esclusivo: se nei territori di riferimento spesso operano altri enti privati che offrono servizi simili per tipologia o per target di beneficiari (situazione che caratterizza i contesti operativi dell'87,8% delle analizzate), la presenza degli enti pubblici su stesso servizio o target è molto più ridotta (media del 28,6% di presenza) e soprattutto la maggioranza delle cooperative sociali offre servizi distintivi rispetto agli altri enti locali pubblici e privati per processi e tecniche applicate, soddisfacendo quindi una domanda più specifica.

Cercando invece di descrivere i servizi attivati in termini di qualità, innanzitutto, si rileva che tutte le cooperative sociali hanno un sistema di monitoraggio del benessere degli utenti -benchè solo nel 48,5% la valutazione sia realizzata in modo formalizzato e periodico attraverso opportuni strumenti, mentre spesso è affidata a monitoraggi qualitativi degli operatori-; ben l'85,7% delle cooperative si avvale comunque anche di metodi di monitoraggio del raggiungimento di obiettivi formativi e di evoluzione dell'utente (quali PEI, PIL, PAI) spesso adottati a titolo volontario e non perché previsto dai sistemi di accreditamento (è così per 10 organizzazioni, mentre altre 14 li adottano perché obbligate). E proprio tali strumenti danno indice della riuscita dei percorsi di affiancamento all'utente: tra le cooperative analizzate si rileva che nel 2018 la maggioranza degli utenti ha raggiunto pienamente gli obiettivi, e si conta solo una cooperativa in cui la percentuale di utenti che ha raggiunto gli obiettivi è inferiore al 50%.

La valutazione della qualità del servizio affidata agli stakeholder rappresentativi porta ad affermare in primo luogo che i servizi erogati sono discretamente individualizzati e buoni sono i giudizi sull'investimento nella professionalità e formazione degli operatori (confermata anche dai dati presentati sulla formazione dei dipendenti), sulla qualità del processo in entrata e sull'attenzione all'equità nella selezione. Le procedure sono caratterizzate mediamente da buoni livelli di investimento nella socializzazione dell'utente, mentre un punto di miglioramento è l'integrazione del servizio in un sistema di rete anche con altri enti. Se tali rapporti sono migliorabili, si nota

comunque che – compatibilmente con il tipo di utenza- il 39% delle cooperative sociali promuove l'inserimento lavorativo, curando contatti personali con possibili datori di lavoro o collaborando con i centri per l'impiego e sono presenti vere e proprie filiere all'occupazione con laboratori e servizi di formazione al lavoro (in 7 cooperative sociali) e con collaborazioni con cooperative sociali di inserimento lavorativo (in 10 cooperative). Tali attività indirette hanno generato impatto occupazionale e formativo: la decina di enti che hanno promosso filiere al lavoro ha complessivamente formato nel 2018 753 utenti, con un tempo di formazione medio di 55 ore al mese, e con la successiva attivazione di 23 posizioni in tirocinio (in cooperativa o all'esterno) durante l'anno e 13 posizioni di lavoro retribuito dipendente di almeno 6 mesi presso la cooperativa o presso altra organizzazione.<sup>2</sup>



Ma non solo utenti diretti. Il servizio ha un ovvio impatto quasi sempre anche per le famiglie degli utenti beneficiari di servizi: genitori di ragazzi seguiti dalle cooperative sociali, figli di persone seguite dai centri per anziani e servizi domiciliari, per fare degli esempi. E se tali risultati non sono ancora codificati oggettivamente nel metodo ImpACT, la valutazione della politica nei confronti dei

<sup>2</sup> Si tratta di utenti formati anche in anni precedenti al 2018, che nel corso dell'anno hanno iniziato un tirocinio o un periodo di lavoro retribuito;

famigliari affidata agli stakeholder rappresentativi porta ad affermare mediamente una buona capacità di rispondere ad esigenze economiche, di flessibilità di accesso o di richiesta individualizzazione del servizio delle famiglie, ma minor attenzione all'offerta di servizi ad hoc e di supporti specifici ai famigliari.

Passando alle attività di **inserimento lavorativo** promosse da cooperative sociali di tipo B e plurime, l'esito per il 2018 è quantificato in complessivi 395 soggetti svantaggiati inseriti, di cui 325 già presenti ad inizio anno e altri 97 entrati nel corso del 2018, rispetto ad un totale di 82 usciti. Di essi il 57,7% è di sesso maschile; l'87,4% è residente nel comune o nella provincia in cui ha sede la cooperativa, con un effetto preponderante sulle politiche occupazionali e sociali locali. I dati danno inoltre evidenza di un'alta intensità dell'inserimento lavorativo per molte delle cooperative sociali analizzate: il 60% delle B ha un rapporto tra lavoratori svantaggiati e ordinari superiore al 35%<sup>3</sup>, dimostrando l'elevato impatto occupazionale a favore delle persone svantaggiate e la presenza di cooperative sociali alquanto peculiari nei processi e negli esiti degli inserimenti lavorativi. Di contro, tuttavia, in 3 casi al 31/12/2018 la percentuale di svantaggiati sui lavoratori ordinari non raggiungeva la quota minima richiesta per legge ed è stata integrata in corso d'anno.

L'inserimento lavorativo nelle cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia analizzate vede tra i beneficiari soprattutto invalidi fisici, invalidi psichici e sensoriali (che cumulativamente rappresentano il 49,4% del totale), ma è interessante osservare come poi vi sia una grande eterogeneità anche di azioni di inserimento a favore di categorie diverse: persone con problemi di salute mentale ed ex degenti di istituti psichiatrici (complessivamente il 12,9% dei lavoratori inseriti), persone con dipendenze (13,1%), detenuti ed ex-detenuti (6,4%), immigrati (4,1%). Va inoltre tenuto presente che le cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia hanno anche inserito 25 lavoratori sulla base degli art. 13 e 14 della L.R. 20/2006 certificati dai servizi sociali, che quindi non avrebbero alternativamente beneficiato di processi di inclusione al lavoro stando alla normativa nazionale.

Dai numeri dei beneficiari dell'azione di inserimento lavorativo strettamente intesa ai processi. Per valutare l'efficacia dell'azione delle cooperative sociali di inserimento lavorativo è infatti necessario comprendere la funzione da essi complessivamente svolta nei confronti di soggetti svantaggiati. In primo luogo, va rilevato che il 66% delle cooperative B e plurime analizzate ricorre alla **borsa lavoro** come processo formativo iniziale o come opportunità di prima formazione di breve di persone svantaggiate. L'attività risulta avere grande impatto numericamente poiché nel 2018 sono stati formate (95 persone ed altri 149 hanno cominciato il percorso in borsa lavoro e risultavano a fine anno ancora presenti con borsa in cooperativa. La ricaduta formativa è stata in media di 7 mesi, per una 20 giorni mensili di lavoro e una ventina di ore in settimana), determinando anche per le persone il percepimento di una equivalente borsa lavoro.

L'efficienza dei processi di inserimento con borsa lavoro può essere letta poi in due ulteriori dati: da una parte, ben l'87% dei soggetti in borsa lavoro ha portato a termine in modo positivo il percorso di avviamento al lavoro, anche se la capacità è stata maggiore nelle cooperative plurime rispetto alle B (esito positivo rispettivamente nell'89,5% e nell'84,6%) forse anche in considerazione di un percorso di filiera più integrato che comincia nelle plurime sin dalla fase di attività di socializzazione al lavoro di propri utenti; dall'altra, le borse lavoro non vengono considerate nella maggioranza dei casi opportunità formative di breve, ma veri e propri processi funzionali al successivo impiego del lavoratore, considerando infatti che ben il 76,3% degli inseriti con borsa trova continuità occupazionale nella stessa cooperativa o in altra cooperativa sociale del territorio e che una piccola parte di è invece assunto al termine della borsa da imprese ordinarie (4,2% in media), nonostante si

---

<sup>3</sup> In un caso si osserva la presenza di una cooperativa sociale con 3 lavoratori svantaggiati ed un solo lavoratore ordinario, tale per cui la proporzione diviene decisamente elevata.

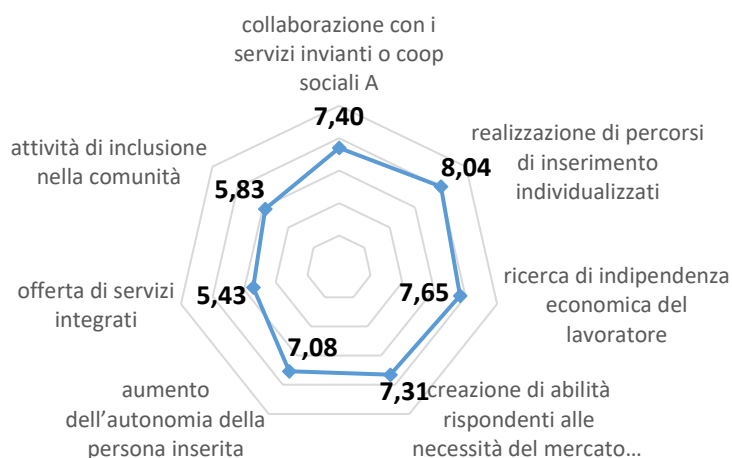
rilevi comunque la presenza di una discreta percentuale di lavoratori svantaggiati che rimane senza occupazione al termine dell'inserimento (18,5% in media).

Alcuni elementi di processo permettono poi di definire la qualità della funzione di inserimento lavorativo. La presenza di tutor e figure di supporto ai percorsi di inserimento, l'offerta da parte di molte cooperative sociali di percorsi parzialmente individualizzati di inserimento al lavoro, l'eterogeneità di settori di attività in cui i lavoratori svantaggiati sono inseriti, nonché l'attenzione a realizzare nuove progettualità per favorire gli inserimenti risultano rappresentativi di una **buona attenzione a percorsi che siano formativi e creino figure sufficientemente professionalizzate** ed abili al lavoro. Inoltre, la gestione degli inserimenti lavorativi avviene (su giudizio del gruppo di stakeholder chiamato a valutare la qualità del servizio e le politiche organizzative) in un contesto di collaborazione proficua tra cooperativa sociale e servizi invianti, prestando attenzione alla creazione di percorsi individualizzati alle esigenze del lavoratore inserito, puntando sulla crescita di autonomia della persona a tutto tondo e sulla progressiva indipendenza economica del lavoratore (valutazioni medie tutte superiori a 7/10). Forse elementi di miglioramento dei processi di inclusione (sociale e occupazionale) sono intercettabili (sempre nell'ottica dell'autovalutazione), da un lato, nella maggior integrazione della funzione di inserimento lavorativo con azioni di inclusione sociale nella comunità e di offerta di servizi integrati, dall'altra, nel rafforzamento delle azioni a favore delle famiglie dei lavoratori inseriti e nell'attenzione rivolta ai loro bisogni e nella creazione di gruppi di famigliari per condividere problemi e conoscenze.

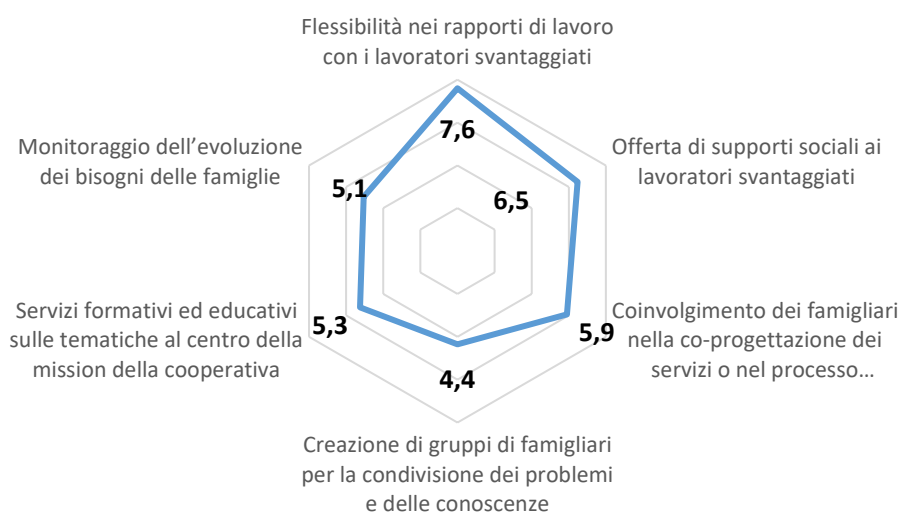
Inoltre, guardando in modo più dettagliato alla collaborazione tra cooperative sociali di inserimento lavorativo ed enti pubblici e imprese del territorio, si osserva che molto spesso non vi sono con tali attori occasioni dedicate alla riflessione condivisa sui bisogni del territorio e delle persone con problemi occupazionali e vi è difficoltà a motivare e coinvolgere nella relazione imprese profit, perdendo un po' l'occasione di rispondere a necessità formative o occupazionali presenti e future che potrebbero essere presenti tra le imprese ordinarie locali e che potrebbero invece trovare soddisfazione nell'azione formativa ad hoc esercitabile dalle cooperative sociali.

Indicatore ancor più sensibile della qualità delle azioni di inserimento realizzate è il **benessere** generato verso i lavoratori svantaggiati. Al di là degli elementi puramente formativi, si devono considerare innanzitutto le dimensioni monetarie e materiali del benessere: spesso lo stipendio non è l'unico beneficio economico; il 28,6% delle cooperative sociali garantisce fringe benefit e il 25% sconti per l'acquisto di prodotti e servizi della cooperativa, mentre il 14,3% offre integrazioni sanitarie e assicurative aggiuntive rispetto a quelle già previste dal CCNL, mentre il beneficio maggiormente garantito (dal 71,4%) è l'anticipo sugli stipendi. Equivalente beneficio indiretto, la riduzione del rischio di licenziamento: nel caso di perdita di appalti da parte della cooperativa, la situazione è abbastanza eterogenea, con cooperative in cui dopo la perdita di appalti i lavoratori svantaggiati sono stati assunti dall'organizzazione che ha vinto l'appalto (6 cooperative su 9) ed hanno dimostrato prevalentemente una buona capacità di inserimento e produttività anche nel nuovo lavoro (valutazioni da parte di 4 cooperative); in tre cooperative delle 9 analizzate vi è stata invece la necessità di ricorrere in modo prevalente a licenziamenti.

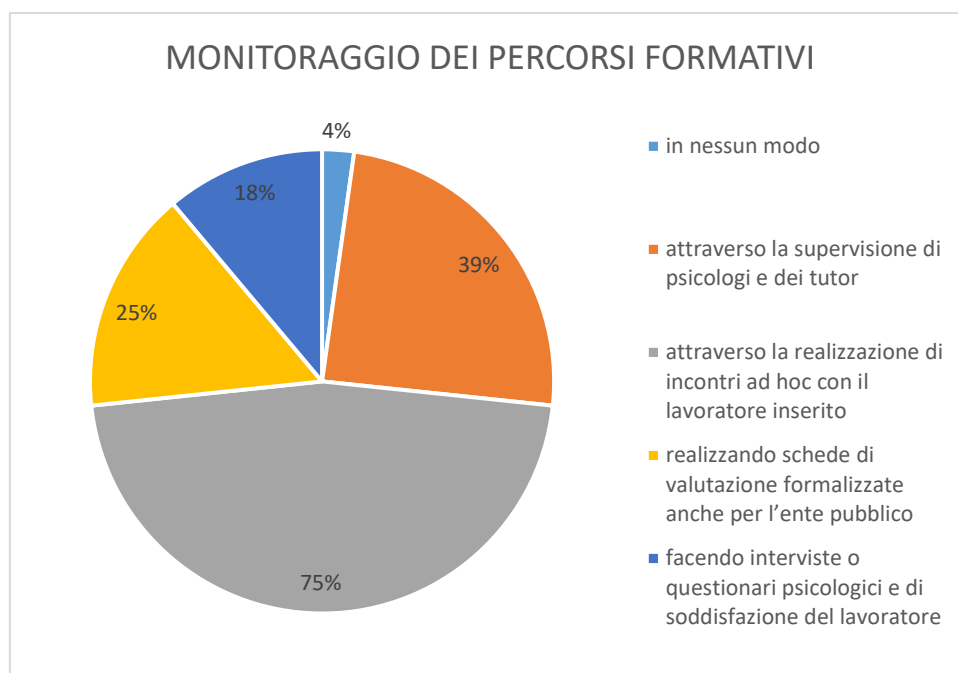
## Processi negli inserimenti lavorativi



## Azioni a favore dei famigliari dei lavoratori svantaggiati

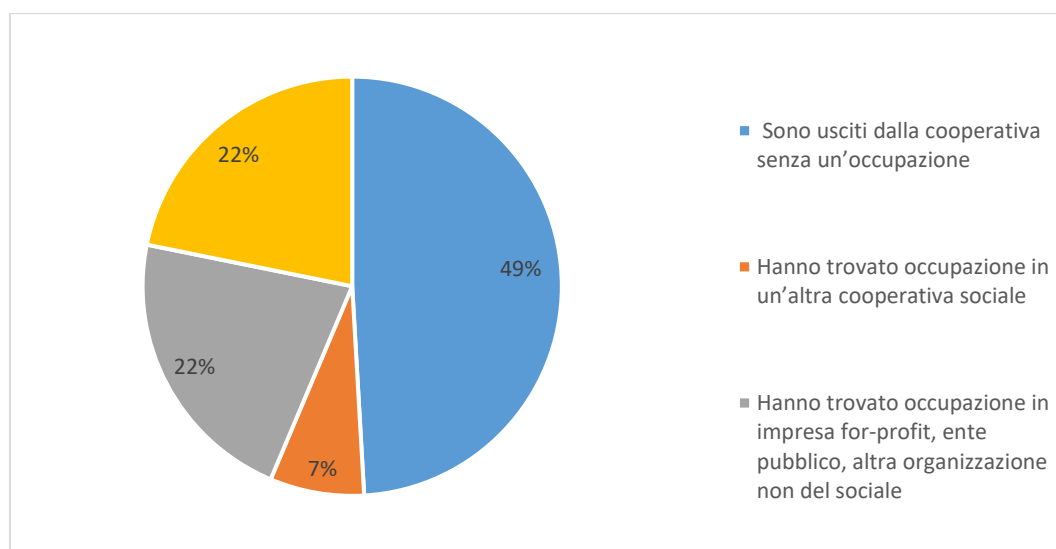


La dimensione invece qualitativa del benessere non può essere espressa con indicatori rilevabili dalle cooperative sociali stesse. Ciononostante, è da considerare che il benessere è oggetto di attenzione da parte delle cooperative poiché la maggioranza effettua il monitoraggio continuo della situazione psico-fisica del lavoratore prevalentemente attraverso la realizzazione di incontri ad hoc (75% delle analizzate) ed il supporto degli psicologi della cooperativa (39%) ma anche redigendo schede di monitoraggio disposte dall'ente pubblico (25%).



Analizzando infine gli **impatti occupazionali generati** e assumendo un'ottica di medio-lungo periodo, emergono punti di forza e limiti del sistema di inserimento lavorativo operato: primo, il valore assoluto dei lavoratori inseriti va riproporzionato in termini di impatto occupazionale (ULA) considerando che l'83,8% degli stessi ha contratti a part-time, anche se ciò ovviamente permette sia di beneficiare più persone dell'intervento che di rispondere a maggiore flessibilità temporale per persone con svantaggi certificati gravi; secondo, i dati sull'esito dell'inserimento nel lungo periodo evidenziano che degli 82 lavoratori svantaggiati che nel 2018 sono usciti dalle cooperative sociali analizzate ben il 49% è uscito senza un'occupazione e nel 22% dei casi l'uscita è legata a problemi della persona; il collocamento sul mercato del lavoro esterno è comunque non marginale (22% tra le cooperative che hanno risposto alla domanda) e permette di riflettere quindi sugli ulteriori miglioramenti all'impatto occupazionale derivabili dalla creazione di una rete con imprese private e enti pubblici più strutturata e collaborativa.

#### L'impatto di lungo periodo degli inserimenti lavorativi



### *Prospettive di valutazione partecipata*

I dati sin qui riportati sugli esiti delle attività delle cooperative sociali sono illustrativi sia delle ricadute più dirette ed oggettive legate alla quantità di servizi e alle caratteristiche degli stessi e dell'utenza beneficiaria, sia dei processi attivati a sostegno della generazione di ricadute di lungo periodo sullo stato (fisico, psicologico, occupazionale) dei beneficiari delle azioni (utenti e lavoratori svantaggiati). Si tratta quindi di dati ed informazioni che permettono di iniziare a riflettere sugli impatti e sulla qualità dei servizi, ma che necessitano di integrazione attraverso altre fonti per riuscire a rendicontare e valutare in modo completo rispetto alla generazione di benessere e di ricadute di lungo periodo. La modalità più completa per raccogliere dati veritieri e complessi sugli outcome e gli impatti sui beneficiari delle azioni è quello della valutazione partecipata, nella quale lo stakeholder viene chiamato ad esprimere il proprio giudizio e a valutare personalmente il servizio e le sue ricadute.

La valutazione partecipata è esplicitamente richiamata anche nelle linee guida nazionali sul bilancio sociale - laddove il decreto cita la rilevanza del bilancio sociale come strumento atto a "favorire processi partecipativi interni ed esterni" - e nelle linee guida sulla valutazione dell'impatto sociale, considerando la rilevanza della valutazione da parte degli stakeholder nella definizione dei risultati. Le linee guida forniscono poi in parte anche riferimenti alle modalità secondo cui garantire la partecipazione degli stakeholder al processo di rendicontazione e valutazione, prevedendo da una parte che l'ente debba garantire la "autonomia delle terze parti, ove queste siano incaricate di [...] formulare valutazioni o commenti" e dall'altra (linee guida sulla valutazione di impatto sociale) che il processo di valutazione dia "evidenza del processo di partecipazione alla definizione delle dimensioni di valore della misurazione di impatto da parte di un insieme di classi di stakeholder rappresentativi interni ed esterni all'ente" strutturando "autonome modalità di raccolta delle opinioni e di monitoraggio degli impatti tra i propri principali stakeholder".

In sintesi, la normativa invita gli enti di Terzo settore e in modo principale le cooperative sociali a raccogliere le opinioni dei propri principali stakeholder tutti, considerando poi che tali informazioni non saranno solo funzionali alla rendicontazione all'esterno dei risultati raggiunti dal punto di vista qualitativo e di impatto, ma saranno anche e soprattutto utili all'ente per il monitoraggio interno della qualità e degli impatti e per la pianificazione strategica futura. Sulle modalità e tecniche per la raccolta delle opinioni è lasciata libertà di decisione alle cooperative, anche se è implicita la necessità di riportare valutazioni rappresentative e veritiere.

L'esperienza pregressa delle cooperative sociali è quella di aver affidato il monitoraggio e la valutazione delle ricadute sui propri beneficiari finali di servizi (utenti e lavoratori svantaggiati) o alla narrazione (tecnicamente conducendo interviste ad alcuni dei propri utenti) o alla somministrazione di questionari di soddisfazione autoprodotti (facendo prevalere in tal caso la semplicità dello stile comunicativo) oppure proposti dalle pubbliche amministrazioni affidatarie dei servizi (come è stato spesso il caso del settore educativo). Se il vantaggio di tali tecniche era quello di relazionarsi in modo più mirato e relazionale ai propri utenti, i limiti sono tipicamente quello della non comparabilità dei risultati all'esterno (e spesso anche all'interno o nel tempo) e della focalizzazione sugli elementi di mera soddisfazione per il servizio.

Il contributo di ImpACT vuole essere quello di offrire alle cooperative sociali aderenti una tecnica ed uno strumento caratterizzati da:

- scientificità, l'uso di costrutti validati in letteratura prevalentemente dagli psicologi,
- comparabilità, uno strumento unico per tutte le cooperative, sebbene siano previste domande filtro con approfondimenti specifici in base al tipo di servizio ricevuto



- rappresentatività, con la possibilità di raccogliere molti dati da molti dei propri utenti o dei famigliari degli stessi
- completezza, indagando non solo la soddisfazione per il servizio ma anche le ricadute di medio-lungo periodo su dimensioni eterogenee di benessere
- utilità, tale da offrire spunti di riflessione complessa sulle ricadute della propria azione, funzionali allo sviluppo di politiche ed azioni, servizi e progetti individuali; in sintesi funzionale al monitoraggio e all'intervento sulla qualità e sull'impatto del servizio.

Per raggiungere questi obiettivi, nel corso del 2019 ImpACT si è posto l'obiettivo di applicare la valutazione partecipata ai beneficiari delle azioni ed è stato dotato di tre questionari diretti rispettivamente ad utenti abili alla compilazione, famigliari di utenti (da utilizzarsi prevalentemente ma non esclusivamente se la cooperativa rivolge servizi ad utenti non abili o con problemi cognitivi che impediscono la compilazione autonoma di un questionario), lavoratori svantaggiati inseriti in cooperative sociali di tipo B o plurimo. Strutturati sulla base di format scientifici precedentemente sperimentati in altri territori, i questionari sono stati condivisi nella loro forma iniziale con le cooperative sociali partecipanti al metodo per revisioni ed una validazione rispetto a struttura, forma e contenuti.

A febbraio 2020 i suddetti questionari hanno trovato approvazione e sono stati implementati su piattaforma online tale da rendere possibile alle cooperative la scelta tra somministrazione cartacea o compilazione web. L'emergenza sanitaria ed il lockdown che hanno colpito la popolazione nei mesi immediatamente successivi ed hanno avuto pesanti ricadute sulla conduzione delle attività delle cooperative sociali, giustificano tuttavia la possibilità di utilizzo degli strumenti e di raccolta di dati. Se obiettivo iniziale dell'annualità ImpACT era quello quindi di riuscire a restituire alle cooperative e rendicontare nel presente rapporto in modo aggregato gli elementi di benessere, di qualità dei servizi e di impatto su beneficiari e famigliari, arricchendo la presente valutazione con l'elemento della valutazione partecipata, la situazione contingente ha limitato l'esito di questa fase alla sola predisposizione della metodologia, che sarà tuttavia oggetto di utilizzo da parte delle cooperative nei mesi successivi alla presente pubblicazione.



## Ricadute sulla pubblica amministrazione

Nell'individuazione degli impatti dell'azione sui diversi stakeholder delle cooperative sociali di certo riveste un ruolo strategico l'analisi delle relazioni con la pubblica amministrazione. Questa infatti - come osservato nella mappatura degli stakeholder - è considerata dalla maggioranza delle cooperative sociali come un portatore di interesse prioritario e molto influente nelle strategie organizzative, sia per l'effetto delle politiche pubbliche sul contesto in cui le cooperative si trovano ad agire quanto poi soprattutto per gli strumenti operativi dell'affidamento e dell'assegnazione di appalti. I dati economico patrimoniali delle cooperative sociali hanno così già dimostrato che molte cooperative sociali conducono le proprie attività in strutture concesse dalla pubblica amministrazione e che questa ricopre un peso percentuale rilevante nella definizione dei finanziamenti e delle entrate delle cooperative sociali.

La lettura dei dati, tuttavia, può (e deve) essere realizzata nel processo valutativo nella sua natura bidirezionale: le entrate pubbliche non rappresentano solo -come precedentemente analizzato- una risorsa per le cooperative sociali, ma sono espressione del peso dell'esternalizzazione o del processo di sussidiarietà, dove quindi le cooperative sociali vengono ad essere i produttori di beni e servizi negli interessi della pubblica amministrazione, in modo integrato con le politiche territoriali e beneficiando la collettività negli obiettivi tipici del pubblico. Così, la valutazione porta ad identificare alcuni indicatori specifici delle eterogenee ricadute sia qualitative che quantitative dell'attività delle cooperative sociali sui soggetti pubblici: dalle ricadute i flussi della pubblica amministrazione verso le cooperative sociali ed i risparmi indotti dall'affidamento a queste ultime di servizi che altrimenti la pubblica amministrazione avrebbe dovuto realizzare a stesso o diverso titolo per garantire il benessere della collettività/dei target di beneficiari interessati.

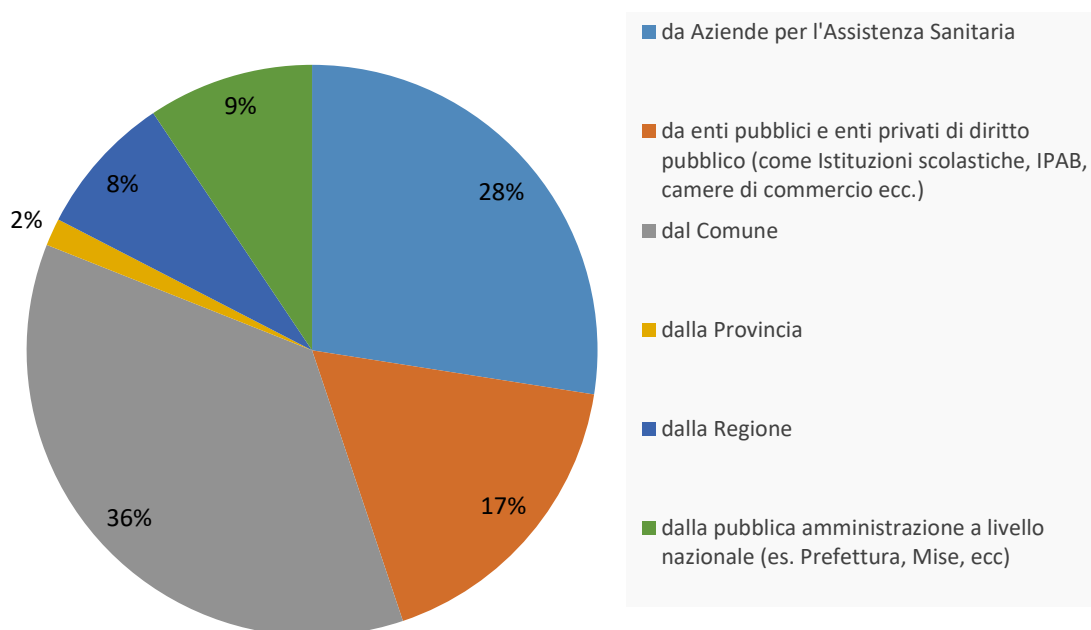
La dipendenza da entrate pubbliche, così, oltre a non essere troppo elevata -dimostrando ancora il buon equilibrio tra entrate da enti pubblici e entrate da soggetti privati soprattutto a confronto con altri territori- va letta anche in termini di relazione con gli enti territoriali e si osserva che in media il 36,2% delle entrate pubbliche delle cooperative sociali analizzate proviene dal Comune ed il 27,5% è erogato da Aziende per l'Assistenza Sanitaria; anche il contributo degli enti pubblici e degli enti privati di diritto pubblico (come ad esempio le Istituzioni scolastiche, ASP, camere di commercio ecc.) risulta rilevante e pari al 17,4%, mentre le entrate pubbliche da parte della Pubblica amministrazione a livello nazionale si attestano al 9,4% in media, quelle della Regione all'8% e quelle della Provincia all'1,6%. Con differenze tuttavia tra cooperative sociali di tipo A e B in base alla tipologia di azione e al settore.

Guardando al tipo di contratto, l'affidamento diretto incide in media per il 33,5% delle entrate da pubbliche amministrazioni e tale percentuale è decisamente superiore per le cooperative sociali di tipo plurimo; rispetto alle convenzioni attraverso vincita di gare pubbliche, la percentuale di entrate giunte su gara aperta ha nettamente superato quella delle entrate da vincita di gare con clausola sociale (incidenza media sulle entrate pubbliche rispettivamente del 15,5% e del 9,2%, senza notare particolare divario tra la percentuale media per le cooperative A e per le cooperative B (mentre invece per le cooperative di tipo plurimo si registra un'incidenza molto meno significativa, e pari al

7,7%) , ma sono spesso praticate anche gare ad invito (per un'incidenza sulle entrate pubbliche del 30,6% in media, dove spicca una percentuale media del 49,3% per le cooperative di tipo B).

Complessivamente, gli appalti pubblici vinti e gestiti dalle cooperative sociali studiate sono stati nel 2018 ben 309 (con un'incidenza del 66,7% sugli appalti complessivi inclusivi anche di quelli privati) e la maggioranza è stata vinta con partecipazione esclusiva e diretta da parte delle cooperative. La pratica delle Associazioni temporanee di impresa per accedere ad appalti è ancora marginalmente applicata (11,9% sul totale appalti vinti gestiti in questa formula) mentre l'11,7% degli appalti vinti è stato intermediato da propri consorzi via general contractor, con incidenze significative come già osservato dal punto di vista economico.

### Provenienza territoriale delle entrate da enti pubblici



I processi di affidamento da parte degli enti pubblici devono poi essere compresi anche rispetto alla loro strutturazione 'vincolistica' nei confronti delle cooperative sociali: si intende, è significativo il fatto che il 20,6% delle cooperative sociali analizzate eroga servizi solo su mandato pubblico e nel rispetto delle tariffe previste dallo stesso, mentre la netta maggioranza eroga almeno una parte dei propri servizi anche al di fuori degli accordi con la pubblica amministrazione e del mandato pubblico (61,8%) e per il 14,7% delle sociali analizzate le rette/tariffe previste dal pubblico non sono sufficienti alla copertura dei propri costi complessivi e di conseguenza si devono attivare ulteriori canali di raccolta a copertura dei costi. A tale situazione si aggiungono 3 cooperative sociali che operano esclusivamente sul mercato privato, offrendo quindi servizi di interesse della pubblica amministrazione e rientranti nella sfera delle politiche sociali territoriali, ma senza costi per le casse pubbliche, poiché a carico diretto del cittadino.

Accanto a queste osservazioni sui flussi economici, si vuole osservare come gli stessi non solo abbiano prodotto importanti numeri di servizi e di inserimenti lavorativi, come illustrato nelle pagine precedenti, ma abbiano anche consentito alla pubblica amministrazione di erogare servizi spesso a costo inferiore di quanto altrimenti esse avrebbero sostenuto con la produzione diretta (e i citati dati sulla copertura dei costi ne sono una sintesi). Se le autovalutazioni delle cooperative sociali sono in tal senso molto concordi con l'affermare il beneficio netto apportato all'ente pubblico (come si vedrà nel grafico seguente) una analisi più mirata e scientifica di valutazione delle ricadute economiche

sulla pubblica amministrazione è stata realizzata per l'esercizio 2018 su un campione (ad adesione volontaria) di cooperative sociali di inserimento lavorativo e plurime, presso le quali sono stati raccolti attraverso il questionario dati aggregati sulle azioni di inserimento compiute atti a riproporre il metodo Valoris a suo tempo sperimentato con raccolta di dati individuali sugli svantaggiati inseriti in ciascuna cooperativa. L'obiettivo dell'anno è stato quello di sperimentare un modello più snello, in cui anziché verificare la posizione e il risparmio netto per la pubblica amministrazione individuo per individuo, si riproporzionassero le voci di costo e di beneficio per la pubblica amministrazione presenti nel metodo Valoris al complesso dei lavoratori inseriti e delle ore da essi lavorate. Il riadattamento del metodo ha poi previsto specificatamente stessi costi base dei servizi, costo giornaliero dei redditi integrativi o delle pensioni di invalidità assunti dal modello Valoris sperimentato nel 2016, dove tuttavia i costi dei servizi sono stati calcolati come costo medio orario del servizio medio equivalente della categoria di svantaggio considerata (i.e. media del costo delle varie forme di servizio dal domiciliare al centro diurno pesate per il numero medio di soggetti svantaggiati ricorrentivi rilevato nel modello Valoris nel 2016), poiché non è stato potuto verificare per ciascun individuo a quale specifico servizio esso facesse in precedenza ricorso.

La tabella seguente illustra i risultati aggregati cui l'analisi costi-benefici è giunta. Essi si riferiscono ad un totale di 8 cooperative sociali di tipo B e 10 plurime per le quali i dati comunicati risultavano completi e coerenti. Così come previsto dal metodo Valoris, tra le voci di beneficio (i.e. entrate o mancate uscite) per la pubblica amministrazione si contano: la quota di IVA a debito dell'impresa di competenza dell'anno di riferimento calcolata in proporzione al contributo alla sua generazione da parte dei soli lavoratori svantaggiati (come proporzione tra il numero di ore lavorate dagli svantaggiati e le ore totali lavorate dal complesso lavoratori); l'Irpef complessivamente versata sulle posizioni dei lavoratori svantaggiati; le mancate uscite di natura assistenziale determinate dal fatto che il lavoratore svantaggiato fosse seguito dalla cooperativa anziché da servizi coerenti con la tipologia del proprio svantaggio (calcolati come in Valoris come risparmio di servizio per ogni ora lavorata in cooperativa); le mancate uscite di pensioni di invalidità e redditi minimi per i lavoratori svantaggiati assunti come dipendenti e quindi con reddito da lavoro. Il totale dei benefici sommando i dati rilevati sulle 18 cooperative sociali aderenti e sui 197 lavoratori svantaggiati inseriti è ammontato a 1,53 milioni di Euro nell'anno. Dall'altra tuttavia, si riscontrano tra i costi o uscite per la pubblica amministrazione: le esenzioni IRAP sull'impresa; le esenzioni INPS ed INAIL di cui le cooperative sociali hanno goduto per i lavoratori svantaggiati inseriti; i contributi ottenuti sia in ambito L.R. 20 che in generale da enti pubblici diversi nell'ambito di specifiche assegnazioni a sostegno degli inserimenti lavorativi. Il totale dei costi pubblici così calcolati è pari nell'anno a 1,26 milioni di Euro. La differenza quindi tra benefici e costi porta ad un risparmio (o beneficio) netto per la pubblica amministrazione di complessivi 271.182 Euro per le sole cooperative sociali analizzate, che equivalgono ad un risparmio medio di 1.376 Euro per ogni lavoratore svantaggiato impiegato in cooperativa sociale nell'anno. Si tratta, come affermato, di dati complessivi e medi, dove la situazione si presenta poi molto eterogenea tra cooperative (dati diversi settori di attività in cui esse sono attive, diverse dimensioni, diversi rapporti di mercato, nonché diverse tipologie di persone svantaggiate inserite) ma che porta comunque complessivamente ad affermare l'indubbia capacità dei processi di inserimento lavorativo di generare non solo impatti qualitativi rilevanti per le persone svantaggiate e impatti quantitativi significativi per le politiche del lavoro locali e nazionali, ma anche impatti monetari per la pubblica amministrazione e quindi per la società.

### Analisi costi-benefici dell'inserimento lavorativo in cooperativa sociale – dati 2018

Totale Benefici		Totale Costi	
IVA	162.936,75	IRAP	154.987,87
Irpef	213.698,79	INPS e INAIL	640.380,45
Risparmio servizi	748.920,42	Contributi LR.20	318.559,79
Risparmio redditi	405.816,96	Contributi vari	146.262,09
<b>Totale benefici</b>	<b>1.531.372,92</b>	<b>Totale costi</b>	<b>1.260.190,20</b>
<b>Beneficio netto totale</b>	<b>271.182,72</b>	<b>Beneficio medio per lavoratore</b>	<b>1.376,56</b>

Ritornando all'analisi dei rapporti tra cooperative sociali nel loro complesso e pubbliche amministrazioni, se ne vogliono fornire alcuni elementi di valutazione qualitativa ulteriori. Così, si osserva che le cooperative sociali ritengono di aver apportato grazie alla loro azioni anche sufficienti innovazioni nei servizi erogati e opportunità di realizzare per il territorio anche servizi nuovi e rispondenti a bisogni emergenti. Si è invece lavorato (o contribuito) meno allo scambio di conoscenze, anche funzionali alla pianificazione territoriale.

I rapporti con le pubbliche amministrazioni possono poi essere descritti in termini di legami funzionali: le cooperative sociali analizzate si relazionano con gli attori pubblici locali anche per la realizzazione di momenti di confronto e nella collaborazione alla produzione di servizi. Il dialogo tra le due parti è quindi centrale nel processo di produzione del servizio.

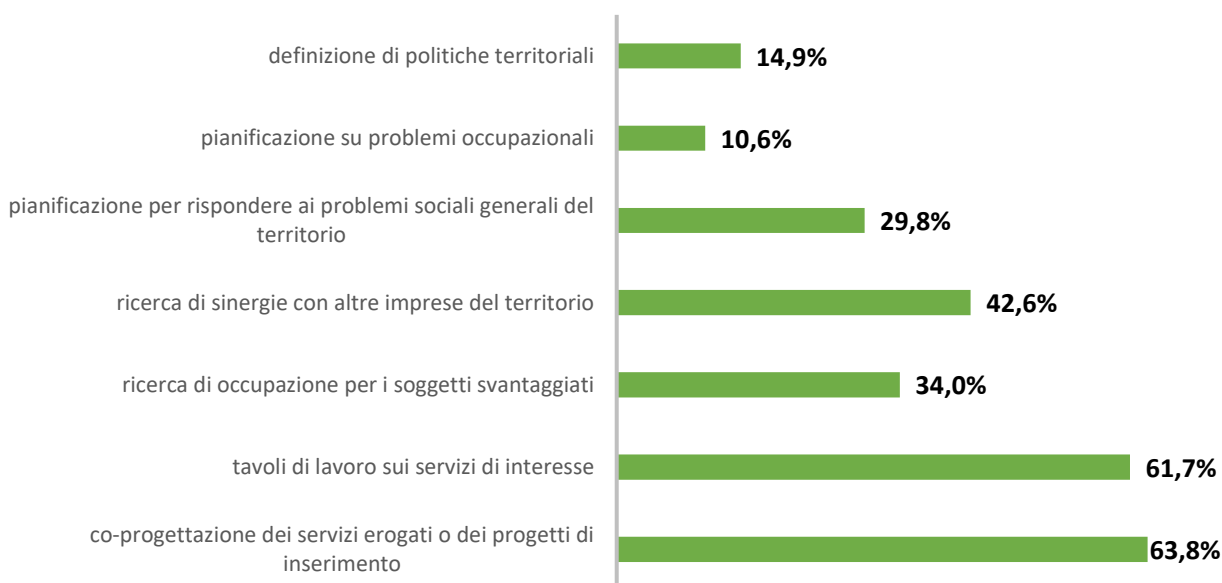
### Giudizio sintetico di impatto sulla PA



Guardando nello specifico alle dimensioni più politiche, si osserva che le cooperative sociali che hanno preso parte a momenti di co-progettazione dei servizi con le pubbliche amministrazioni sono state il 63,8% del totale. In modo positivo, il confronto è volto anche a ricercare sinergie con altre imprese private per la realizzazione delle attività e a trovare risposte a problemi e bisogni emergenti nel territorio. Una collaborazione quindi, quella descritta, sufficientemente strutturata che ha dimensioni di impatto non solo per i beneficiari e in termini di servizi, ma anche in termini di politiche e quindi di ricadute di lungo periodo sulla pianificazione e gli interventi sociali: il 61,7% delle cooperative sociali è stato infatti invitato nel 2018 a riunioni e tavoli di lavoro inerenti i servizi di interesse e si può affermare quindi abbia impatti sociali indotti.

E' esempio concreto di questa complessità di rapporti proficui la capacità -esercitata negli ultimi anni- della maggioranza delle cooperative sociali di essere riuscite a portare nella comunità e nella pianificazione locale nuovi servizi; ma soprattutto alcune cooperative hanno contribuito a cambiare o influenzato il cambiamento delle modalità di appalto e accreditamento dei servizi adottate dall'ente pubblico, delle modalità di co-progettazione e realizzazione dei piani di zona, delle linee di finanziamento alle nuove marginalità. Interessante osservare poi l'impatto anche di due cooperative nella revisione di leggi locali e politiche territoriali, e si rileva per una cooperativa la capacità di influire su nuove linee e modalità di finanziamento alle organizzazioni di Terzo settore.

#### Tipologie di azioni con le pubbliche amministrazioni





La dimensione che più nettamente è identificata dagli approcci scientifici come impatto sociale è quella sulla comunità. Con tale termine si intende certamente e prioritariamente il contesto sociale di riferimento, così che l'impatto sia definito in termini di cambiamenti sociali prodotti, di miglioramenti nella qualità di vita dei cittadini, di evoluzioni nel capitale sociale e, guardando alla definizione giuridica di enti di Terzo settore, alla coesione sociale e all'inclusione sociale promosse. E' tuttavia rilevante estendere il concetto di impatto sociale anche alle ricadute economiche o monetizzabili sul contesto locale, soprattutto quando queste rappresentano impatti indotti (non centrali quindi alla funzione produttiva e sociale ma derivati dalla presenza e dall'azione delle cooperative nel territorio) e quando assumono una dimensione di stabilità (generando quindi ricadute di medio-lungo periodo e cambiamenti nelle usuali dinamiche di sistema); nonché raccogliere e valutare le ricadute su attori specifici del territorio, quali altre imprese e gruppi di cittadini. Gli altri attori locali vengono infatti identificati insieme alla collettività come altri stakeholder di rilievo nella mappatura delle cooperative sociali e l'analisi delle reti diviene quindi elemento di interesse sia rispetto alla dimensione di processo che a quella dell'impatto. Nella lettura dei dati che seguiranno, si consideri così che tanto l'influenza politico-istituzionale sui piani di zona e sull'offerta di servizi quanto le economie produttive e di conoscenza sviluppate con le organizzazioni del territorio hanno come ricadute la generazione di migliori servizi, di una risposta più completa ai bisogni del territorio e la creazione di filiere che permettono di integrare l'offerta locale.

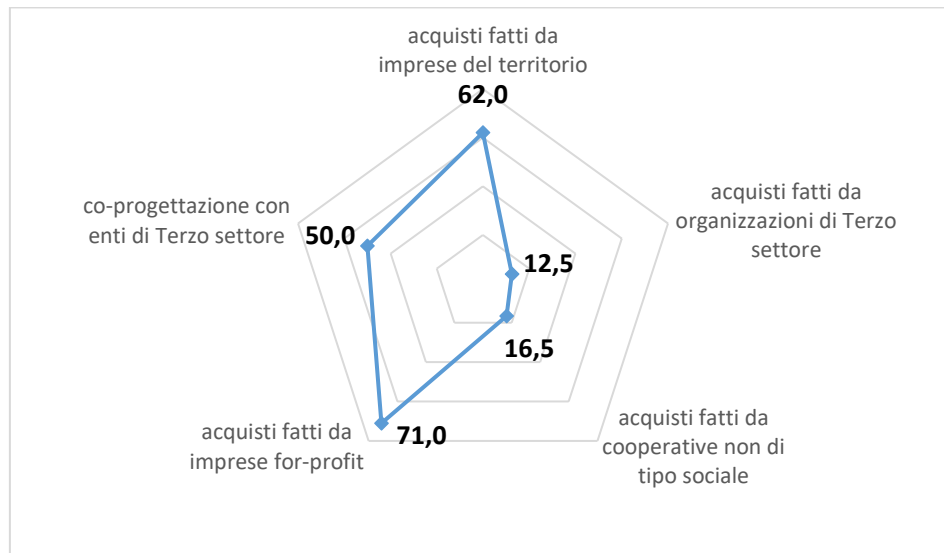
Ciò premesso, guardando ai rapporti tra le cooperative sociali e le altre imprese del territorio, l'investimento in **rapporti di rete** può essere assunto come primo indicatore dei legami in essere, della capacità delle cooperative di creare sinergie non solo commerciali, ma perlopiù basate sulla fiducia. I numeri quantificano la strutturazione delle relazioni esistenti con le imprese private del territorio in vario modo. Innanzitutto, la componente di scambio economico con le imprese del territorio evidenzia come le stesse siano spesso acquirenti di beni e servizi delle cooperative sociali analizzate (dati riportati nel capitolo sulle risorse economico-finanziarie), ma le imprese siano ovviamente anche fornitori delle cooperative sociali, con **valore economico indotto** quindi da parte di queste ultime sul sistema economico. Nello specifico, in media, il 62% dei beni e servizi di cui le cooperative sociali necessitano è acquistato da imprese locali (della stessa Provincia) e si tratta nel 71% dei casi di imprese profit; una certa ricaduta economica è rilevata comunque anche nei confronti di altri attori del sociale, considerando che il 12,5% degli acquisti in media è presso imprese di Terzo settore e il 16,5% presso cooperative non sociali.

Ulteriore rilevante componente di ricaduta economica è rappresentata poi dalle partecipazioni al capitale di impresa (che rappresentano quindi una proxy del rapporto economico di lungo periodo con altre imprese). Le cooperative sociali analizzate presentano nel 2018 un totale di 91 partecipazioni in altre organizzazioni, per un valore complessivo delle stesse di 482mila Euro; rari sono invece i casi – come già illustrato nell'analisi della composizione della base sociale- di partecipazioni delle altre imprese nel capitale delle sociali: 8 le cooperative sociali che vedono la partecipazione economica delle imprese al proprio capitale, per un numero complessivo di 14



imprese partecipanti e un rispettivo valore economico totale delle partecipazioni comunque significativo e pari a 97mila Euro.

Intensità degli scambi economici con le imprese (valori % sugli acquisti)

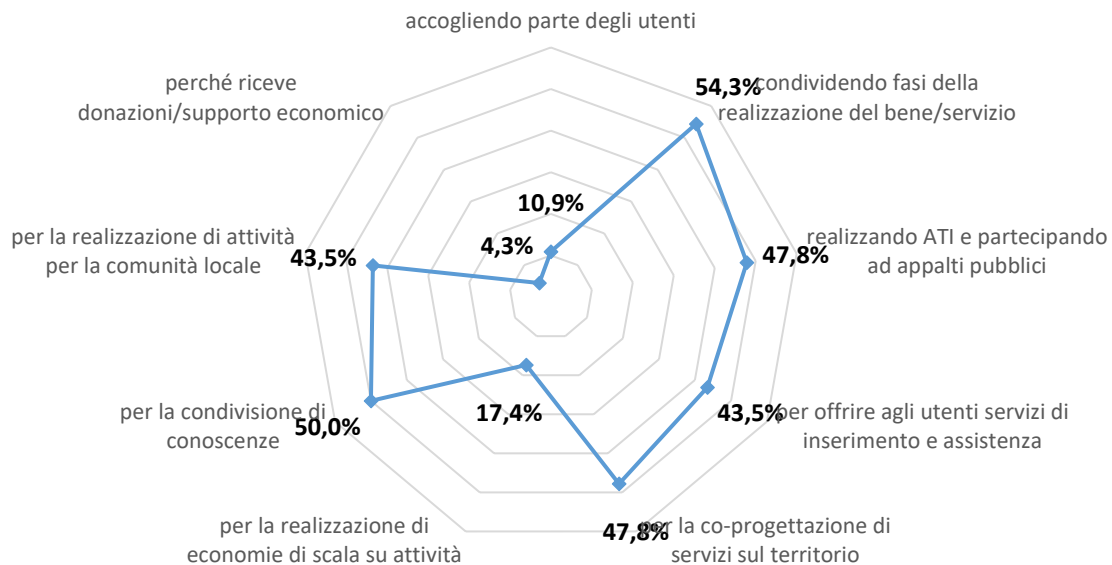


Oltre che per le usuali relazioni di acquisto/vendita di beni e servizi, le cooperative sociali si relazionano con le imprese private di tipo profit in un terzo dei casi anche in rapporti di filiera produttiva e per la realizzazione condivisa di beni e servizi, mentre 12 hanno instaurato rapporti nell'ambito di ATI ed appalti pubblici. La collaborazione con imprese profit prende più raramente declinazioni di collaborazione funzionale alla formazione e al collocamento di soggetti svantaggiati (azione che interessa il 20% delle cooperative sociali analizzate) ma sono state realizzate in modo interessante anche attività in condivisione ritenute di interesse sociale per la comunità (promosse in rete con imprese profit dal 25% circa delle cooperative sociali studiate); azioni quindi che si possono considerare di impatto sociale per il territorio e che sono il frutto della visibilità locale delle cooperative sociali, della capacità di generare fiducia e socialità condivisa e, in conclusione, di mobilitare risorse (economiche, di conoscenza, sociali) altrimenti giacenti nelle singole imprese.

Leggendo invece i dati sulla relazione con le **altre imprese di terzo settore** del territorio emerge come la maggioranza aderisce, oltre che ad organizzazioni di livello superiore quali associazioni di rappresentanza, anche a consorzi di cooperative sociali (il 60,9%), mentre solo per 7 si sono strutturate anche adesioni a consorzi di non sole cooperative. Le partecipazioni ad Associazioni temporanee di impresa caratterizzano poco meno della metà (22) delle cooperative sociali, e spicca la presenza di una cooperativa sociale per la quale la pratica dell'ATI è alquanto pregnante nella propria gestione, poiché conta all'attivo ben 8 collaborazioni in rete con altri enti di Terzo settore e trattandosi di una grande cooperativa sociale di tipo A fa assumere che la stessa svolga servizi in ATI per opportunità di filiera e di coinvolgimento di terzi, con ottica solidale, più che per proprie opportunità di accesso a nuovi finanziamenti.



## Attività con altri enti di TS



Complessivamente, la rete genera rapporti unidirezionali con ben 235 cooperative sociali, 219 associazioni, 72 organizzazioni di volontariato, 33 fondazioni e 19 comitati. Insomma, una nutrita rete che permette di sviluppare conoscenze e accrescere la ricaduta sociale e la risposta ai bisogni locali. Il miglioramento delle azioni realizzate è tuttavia percepibile nella bassa percentuale (10,9%) di cooperative sociali che condividono attività di filiera con altri enti di Terzo settore, integrando i servizi (anche in una filiera formativo-occupazionale) ovvero accogliendo utenti di altri enti. Impatto positivo per il territorio è comunque concretamente rappresentato dal fatto che in taluni casi la collaborazione con altri enti di Terzo settore ha come risultato la produzione anche di extra-servizi e -nuovamente nella logica della funzione redistributiva ricoperta da queste organizzazioni- si rileva che (seppur trattandosi per lo più di servizi coperti economicamente da entrate dalla Pubblica Amministrazione, ma anche da risorse proprie e di rete) si contano anche casi di servizi nuovi per il territorio offerti gratuitamente all'intera comunità con costo a carico della cooperativa.

In sintesi, per le cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia analizzate la creazione e il rafforzamento progressivo nella rete genera positivi legami con gli altri attori produttivi del territorio e conseguenti ricadute ed impatti economici e sociali a beneficio degli aderenti alla rete e della collettività.

E proprio sulla collettività si identificano gli ulteriori elementi di cambiamento ed impatto. Anche questa dimensione può essere studiata guardando ai processi attivati per creare legame con la comunità e ai risultati qualitativi e quantitativi scaturiti. Così, primo specifico indicatore è l'attenzione riposta dalle cooperative sociali verso iniziative promosse a favore e nell'interesse della comunità locale. Le autovalutazioni espresse dai gruppi di stakeholder coinvolti dalle cooperative nella valutazione della qualità e delle politiche organizzative porta ad affermare che, mediamente (ed in modo interessante con punteggi medi del tutto allineati con quelli dichiarati nella precedente annualità di rilevazione attraverso il metodo ImpACT) vi è un sufficiente investimento nella promozione del senso di fiducia e della conoscenza tra i cittadini e nell'incremento del senso di sicurezza e inclusione sociale. Non si promuovono tuttavia in modo continuativo azioni volte ad essere più vicini alla comunità e cercarne il coinvolgimento: le cooperative sociali analizzate potrebbero dunque lavorare in modo più intenso favorendo la creazione di tavoli di co-progettazione con la comunità, inserendo nella propria pianificazione analisi più specifiche dei

bisogni locali, intervenendo su una migliore comunicazione. Casi ovviamente non generalizzabili, data la presenza di qualche buona pratica, ma dove si evidenziano anche forti e coscienti lacune.

Tali carenze nella cura dei rapporti con la comunità risultano deficitarie anche rispetto ai dichiarati obiettivi sociali espressi nella mission organizzativa e alla centralità della cittadinanza espressa nella mappatura dei propri stakeholder. Inoltre, la carenza di azioni mirate può portare a ridurre effettivamente l'impatto sociale finale. Portate a valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi sociali, le cooperative sociali analizzate affermano mediamente di aver effettivamente avuto solo sufficienti ricadute sul miglioramento della qualità della vita nel territorio (autovalutazione di 6,4/10), sullo sviluppo di fiducia, relazioni e conoscenze con la comunità (autovalutazione di 6,2/10) e di essere riuscite ad influenzare ancora troppo poco la riduzione dei problemi sociali del territorio (autovalutazione di 6,0/10) e. Tali risultati non vanno ovviamente intesi meramente come una incapacità di generare impatto sociale, ma vanno letti nel contesto e alla luce delle specificità di settore e dimensionali delle analizzate, che portano quindi a comprendere maggiormente la difficoltà per le singole di incidere significativamente sugli indicatori di qualità della vita nei territori.

Per queste ragioni, come si evince anche dalle valutazioni delle cooperative sociali, tra le strategie future di sviluppo e le opportunità di crescita ed innovazione si individuano soprattutto i temi del rafforzamento dei network con gli attori del territorio, dell'influenzare le politiche pubbliche e dell'intercettare i nuovi bisogni sociali, del rispondere al problema occupazionale in modo sinergico con altre organizzazioni pubbliche e private del territorio. Elementi che potranno dare una connotazione maggiormente comunitaria alle attività svolte e generare quindi maggiori impatti a livello macro.

### Processi sulla collettività



Di certo, comunque, un indicatore quantitativo esplicita in conclusione il legame esistente tra le cooperative sociali e la comunità: la **partecipazione attiva e motivata della cittadinanza** alla creazione dei servizi di interesse collettivo, attraverso il volontariato o la donazione di tempo. La presenza di volontari tra le cooperative sociali studiate è abbastanza buona anche se non diffusissima: il 57,1% delle analizzate dichiara di avere propri volontari, coinvolti nelle attività dell'organizzazione in modo stabile, il 24,5% ha coinvolto cittadini attivi che nella realizzazione di

alcuni eventi/progetti ad hoc ed il 20,4% ha potuto contare sul supporto di volontari afferenti ad organizzazioni esterne: il complesso di questi volontari ha garantito alle cooperative sociali l'apporto nel 2018 di circa 26.000 ore di volontariato, dato inciso tuttavia per il 42,8% dal numero di ore dichiarato da una sola cooperativa sociale di tipo plurimo e di grandi dimensioni. Il volontariato risulta quindi presente, ma complessivamente poco incisivo sull'azione delle cooperative sociali (tradotto in risorsa disponibile per le cooperative, è come aver disposto nell'anno della presenza di 15 lavoratori a full time che offrono prestazioni gratuite al sistema analizzato) e potrebbe essere fonte di riflessione strategica futura per molte cooperative sociali nei prossimi anni.

Lo sviluppo di appartenenza e lo scambio tra la comunità e la cooperazione sociale può essere letto tuttavia anche in altre dinamiche di donazione. In primo luogo, vi è un effetto donazione di tempo da parte degli stessi lavoratori e soci delle cooperative: gli straordinari non retribuiti né recuperati sono stati registrati nel 2018 da poco più di un terzo delle cooperative sociali analizzate (36,8%) e, ma l'incidenza di queste forme di donazioni risulta essere molto elevata, con circa 14.470 ore donate (ed un risparmio teorico di sistema equivalente alla disponibilità di più di 8 lavoratori nell'anno).



## Riflessioni conclusive

Con uno spaccato delle cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia, il presente report annuale ha permesso di rafforzare la comprensione del fenomeno a livello regionale, identificando indici ed indicatori espressivi dell'operato delle cooperative sociali per l'anno 2018 e delle ricadute verificatisi nel territorio in cui esse hanno agito.

La prima riflessione su cui vuole essere portata l'attenzione è quella dei numeri delle aderenti: la partecipazione al metodo ImpACT è stata infatti rinnovata da molte delle cooperative che avevano aderito anche nella precedente annualità, ma ha trovato soprattutto l'interesse nell'anno corrente da parte di nuove piccole cooperative sociali, che hanno probabilmente visto nello strumento una risposta pratica alla necessità di redigere il proprio bilancio sociale annuo (restituito automaticamente da Euricse come prodotto della partecipazione individuale). Sebbene i numeri delle aderenti siano complessivamente buoni (49 si ricorda per la corrente annualità) sembra comunque mancare ancora un diffuso senso di comprensione sia dell'utilità strategica interna che il processo di valutazione di impatto può apportare al singolo ente che dell'utilità di sistema del disporre di aggregati in grado di raccontare pubblicamente (alla cittadinanza, ma anche a singoli interlocutori, primo tra tutti l'ente pubblico in sede di definizione delle politiche sociali e occupazionali locali) il valore aggiunto, economico e sociale, della cooperazione sociale nel territorio.

Rispetto ai risultati raggiunti attraverso la valutazione, ci sembra di poter comunque affermare che gli indici ed indicatori raggiunti siano esplicativi della capacità delle cooperative sociali di rispondere a bisogni eterogenei della collettività, ponendosi come attori efficiente ed efficace, imprenditivi e socialmente attenti, nei sistemi territoriali. Non vi sono evidenti mutamenti -rispetto alle precedenti annualità- nelle caratteristiche gestionali né rispetto ai risultati raggiunti, ma si conferma un trend di continua crescita media organizzativa e complessiva di sistema, con impatti complessivi rilevanti. Riteniamo per tale ragione utile portare l'attenzione in queste conclusioni non tanto sui dati di sintesi rilevati, ma su un tema caldo nel dibattito regionale: l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Nella continuità di collaborazione e co-progettazione tra enti di Terzo settore e Regione Friuli Venezia Giulia, si collocano infatti i tavoli di lavoro dedicati nel 2019 al **tema degli inserimenti lavorativi**. Per sostenere questa riflessione politico-istituzionale anche con dati e valutazioni provenienti dalla presente ricerca ed estratti attraverso il metodo ImpACT, si vuole rileggere sinteticamente alle informazioni quantitative fornite nelle precedenti pagine rispetto alle caratteristiche delle cooperative sociali dedite all'inserimento lavorativo (tipo B e plurime per la parte relativa).

Sebbene il campione delle analizzate non sia rappresentativo dell'universo regionale delle cooperative sociali, pare possibile comunque affermare la rilevanza economica del settore e la capacità di aver diversificato le azioni, le produzioni, i rapporti con committenti pubblici e privati. Un sistema, quindi, autosostenibile benché ancora caratterizzato da una certa dipendenza da entrate pubbliche. A confermare questa prima analisi è l'elevato valore della produzione complessivamente generato attraverso l'azione di inserimento lavorativo dalle 30 cooperative sociali analizzate

(computando quindi l'intero valore della produzione per le B e la quota di pertinenza delle attività di inserimento nelle plurime), che ammonta a 26.381.275,31, influenzato inoltre dalla presenza di ben 6 cooperative sociali di grandi dimensioni e dal grande potenziale imprenditoriale, in cui si è prodotto per oltre un milione di Euro. Si tratta inoltre di cooperative che crescono (e i dati sul valore della produzione, ma anche sul patrimonio lo confermano, rafforzando il concetto di efficienza e stabilità di queste cooperative, sebbene con qualche ovvio caso più critico) e come anticipato che diversificano: alta la presenza nel settore agricolo e del verde, ma distribuzione significativa anche sui settori della manifattura e del commercio, della ristorazione e dei servizi informatici, con l'opportunità di ampliare di conseguenza anche le tipologie di entrate e ridurre la dipendenza da fonti pubbliche.

Sotto questo profilo, sta cambiando progressivamente per le cooperative sociali la logica degli appalti quale canale prevalente di entrata: da una parte, le entrate private superano la metà delle entrate complessive e anche rispetto a queste fonti le analizzate si caratterizzano per una buona apertura anche alla vendita dei propri beni e servizi a cittadini e per la capacità di raccolta di donazioni e altri ricavi da privati; rispetto alle entrate pubbliche, gli appalti diretti pesano solamente il 21% in media sulle entrate totali e anche i contributi erogati prevalentemente attraverso la L.R.20 non determinano di certo dipendenza dal pubblico, datone il ridotto peso complessivo sulle entrate; più spesso si assiste a convenzioni dirette o a gare ad invito. Ma in modo rilevante, il rapporto con il pubblico si sta svolgendo in buona parte anche intermediato dalla ricerca di aggregazioni e reti di impresa: ATI e partecipazione via consorzi a bandi pubblici sono tanto frequenti quanto economicamente rilevanti per il settore, seppur con margini di ulteriore futura crescita. Formule che portano ad avvicinare le cooperative da un punto di vista strategico, ma che determinano poi -come i dati confermano- anche qualità degli scambi ed impatti: scambi di conoscenze e di azioni solidali, lavoro in filiera, realizzazione spesso di extra-servizi ed azioni nuove per il territorio. Formule quindi, su cui la pubblica amministrazione sarà chiamata a riflettere per intercettare nuove possibilità di trasformazione degli appalti da gare esclusivamente competitive a sistemi di co-progettazione tra enti di Terzo settore. Se il peso infatti economico degli appalti come affermato non è così incisivo, comunque complessivamente il numero degli appalti pubblici cui le cooperative sociali hanno partecipato è stato elevato (89 solo per le tipo B) e di questi un sesto è stato vinto in ATI ed un quarto attraverso consorzi.

In questo sviluppo imprenditoriale delle cooperative sociali risultano rafforzarsi gli impatti positivi, quantitativi e qualitativi, sulla funzione obiettivo di questi enti: l'inserimento lavorativo. I numeri parlano di una leva per le politiche attive del lavoro alquanto significativa: 395 gli svantaggiati complessivamente inseriti nelle cooperative analizzate, con attenzione a categorie di svantaggio eterogenee e capacità quindi di identificare profili lavorativi rispondenti a bisogni e caratteristiche diverse del lavoratore, lavorando anche sull'adattamento del contesto e dell'ambiente di lavoro. Va inoltre considerato che la funzione non si declina solo sui lavoratori svantaggiati certificati: le cooperative sociali creano opportunità formative grazie alle borse lavoro e sono sensibili alle nuove fasce grigie del mercato del lavoro, impiegando spesso -nell'attesa di formalizzazione giuridica dell'ampliamento delle categorie di svantaggio- gli stessi tra i propri lavoratori ordinari (78 complessivamente tra over 50 e giovani con difficoltà occupazionali, presenti nel 65% delle cooperative sociali studiate; cui si aggiungono 40 soggetti in LPU o LSU). Una ricaduta che è però significativamente anche qualitativa, volta allo sviluppo della persona dal punto di vista psicologico e di benessere, come attestano sia le politiche gestionali adottate (incluso il trattamento economico equo e la presenza spesso di benefit aggiuntivi) quanto l'attenzione a tenere monitorati con periodicità e con il supporto di professionisti (prevalentemente psicologi) il benessere dei lavoratori svantaggiati.

E non da ultimo vanno considerate le ricadute dell'azione di inserimento lavorativo in termini di impatti di medio-lungo periodo. Innanzitutto, è rilevante il fatto che fin dal primo contatto con la

cooperativa sociale la persona svantaggiata sia vista all'interno di un percorso unitario e di lungo periodo, pensato per convertire nella maggioranza dei casi le iniziali borse lavoro in contratti di dipendenza in cooperativa (situazione che ha caratterizzato in media il 76% delle persone inserite con borsa) o all'esterno (ulteriore 3,7% a dimostrazione del valore formativo del percorso). Un discreto turn-over (in ingresso prossimo al 25% contro il 20,7% in uscita) garantisce la risposta ai nuovi bisogni e persone, ma può essere sostenuto solo lavorando anche sulle possibilità di collocamento di propri lavoratori formati in imprese terze (risultato rilevante, raggiunto per il 22% dei lavoratori che sono usciti nell'anno, quindi per 18 lavoratori complessivamente) senza che tuttavia le uscite rischino di destabilizzare il percorso occupazionale della persona e la produttività della cooperativa con un eccessivo intercambio dei lavoratori e il mancato recupero del costo iniziale della loro formazione.

Occupazione (880 i lavoratori non svantaggiati complessivamente impiegati di cui 692 nelle sole B analizzate e con un aumento dei dipendenti nell'ultimo anno per il 60% delle cooperative), formazione (sia in entrata che on-the-job, sia sulle skill tecniche che soprattutto sulle soft skills e sullo sviluppo di capacità relazionali e di adattamento al contesto), coinvolgimento ed empowerment della persona (con il 68% dei lavoratori svantaggiati che è socio della cooperativa), sono le altre dimensioni di impatto indiscutibile delle cooperative sociali di inserimento lavorativo analizzate e sono quindi elementi che anche nei rapporti con le pubbliche amministrazioni (economici, di co-progettazione e di ridefinizione del contesto normativo) dovrebbero essere valorizzati.

Nell'auspicio che la riflessione politico-istituzionale cominciata nel corso del 2019 con fini di valorizzazione degli inserimenti lavorativi e delle cooperative sociali che se ne occupano porti ad aumentare quelle percentuali ancora stentoree di cooperative che sono chiamate dal pubblico a co-progettare gli inserimenti, a trovare strategie di coinvolgimento degli enti esterni per aumentare le possibilità occupazionali dei lavoratori svantaggiati, e a riflettere -quali stakeholder chiave del territorio- sui più ampi modi di generare risposte ai bisogni della propria comunità.

Progetto realizzato con contributo L.R. 20/2006, art. 10, C.1, lett. B  
Annualità Contributiva 2019

