



LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE IN FRIULI VENEZIA GIULIA

Risultati dell'applicazione del metodo ImpACT sull'esercizio 2019

Coordinatrice scientifica:
Sara Depedri

Ricercatrici:
Sara Depedri
Tiziana Sepe



Progetto realizzato con contributo L.R. 20/2006,
art. 10, C.1, lett. B - Annualità Contributiva 2020

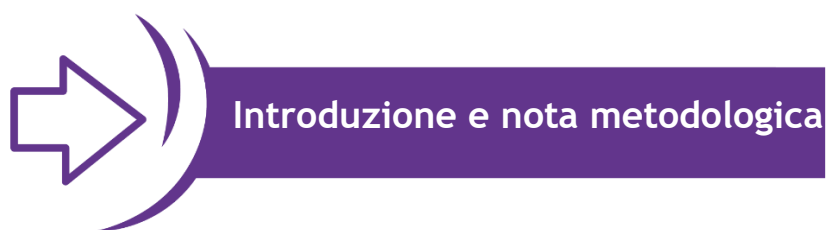
Partner di progetto

Federsolidarietà Friuli Venezia Giulia

Legacoopsociali Friuli Venezia Giulia

INDICE

Introduzione e nota metodologica	pg. 2
Risorse e dimensioni economiche	pg. 4
Impatto occupazionale e persone mobilitate	pg. 9
Mission, governance, processi	pg. 13
Gli esiti: servizi e beneficiari	pg. 17
Ricadute sulla pubblica amministrazione	pg. 25
Impatti sul contesto socio-economico	pg. 28
Riflessioni conclusive	pg. 33



Introduzione e nota metodologica

Le attività di rendicontazione sociale e valutazione dell'impatto sociale sperimentate con il metodo ImpACT di Euricse nel 2015, hanno trovato negli anni continuità di applicazione ed arricchimento nel metodo. Federsolidarietà Friuli Venezia Giulia e Legacoopsociali Friuli Venezia Giulia hanno così condiviso anche nel 2020 l'obiettivo di continuare nel percorso intrapreso, trovando riconoscimento e rinnovato contributo della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia nell'ambito della L.R. 20/2006, art. 10, C.1, lett. B. Alla luce dell'approvazione, nel luglio 2019, dei decreti legislativi che hanno fornito agli enti di terzo settore per la prima volta a livello nazionale le linee guida alla redazione del bilancio sociale e le linee guida per la valutazione dell'impatto sociale, anche il metodo ImpACT ha iniziato a recepire nella sua struttura e nei suoi obiettivi i primi fondamentali adattamenti soprattutto di contenuto.

La decisione compiuta metodologicamente è stata quella di recepire quindi nel questionario e nella piattaforma di raccolta dati dalle cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia (al pari di quanto promosso dal metodo negli altri territori in cui è stato applicato) tutti i dati minimi richiesti dalla normativa. Ciononostante, il riadattamento non è stato totale poiché, da una parte, si è voluto continuare ad offrire alle cooperative aderenti una lettura dei dati attraverso le logiche della valutazione secondo la relazione input-processi-output-outcome-impatti; inoltre la necessità è stata quella di continuare a seguire la normativa vigente a livello territoriale, poiché unico prospetto vincolante per le cooperative rispetto alla redazione del bilancio sociale sull'esercizio 2019.

Come per gli anni passati, anche nel 2020 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. Ulteriore peculiarità per l'anno 2020 è stata tuttavia -come si presenterà nelle pagine seguenti- quella di aver trovato l'adesione di un numero molto elevato di piccole cooperative sociali, soprattutto se comparato ad anni precedenti. Ciò ha evidenziato l'irrelevanza di studiare i dati raccolti in analisi di trend, poiché i campioni non sono risultati comparabili; e al pari anche le relazioni di causalità tra dimensioni di analisi risultavano essere compromesse. Ciononostante, la qualità dei dati raccolti ha aperto alla possibilità di riflettere su alcune dimensioni in profondità e si è perciò deciso di presentare i risultati nel loro complesso, ma dedicando poi particolare attenzione in fase di valutazione finale all'aspetto delle reti.

Il presente rapporto di ricerca restituisce quindi i dati aggregati delle cooperative sociali che hanno aderito al metodo ImpACT per l'esercizio 2019 (adesioni e compilazioni questionari avvenuti tra marzo e dicembre 2020 ma con alcune cooperative che hanno compilato anche a gennaio e febbraio dato un bilancio infrannuale). Esso segue 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 (seppur nei limiti già presentati di diversità dei campioni) tra i risultati raggiunti nelle due annualità di riferimento.

Il campione delle aderenti

Le cooperative sociali che hanno aderito al metodo ImpACT per la rendicontazione e valutazione sull'esercizio 2019 sono state 43. Il numero è quindi diminuito rispetto alla precedente annualità (in cui si contavano 49 cooperative sociali aderenti) ed è interessante osservarsi che ben 39 hanno rinnovato l'adesione al metodo dopo aver partecipato alla precedente annualità e continuano quindi ad essere rappresentati nelle reportistiche aggregate. Se questo dato risulta alquanto rilevante dal punto di vista dell'interesse e della condivisione del metodo, dall'altra si deve tuttavia notare ed anticipare che il mancato rinnovo all'adesione è avvenuto da parte prevalentemente delle più grandi cooperative sociali che avevano aderito al metodo nell'anno precedente e sono entrate invece quali nuove aderenti soprattutto piccole cooperative sociali e ciò rende i dati non utilizzabili in termini di trend.

Dal punto di vista della comprensione anche della rappresentatività statistica di questo campione, si consideri poi che le cooperative sociali aderenti sono distribuite eterogeneamente sul territorio regionale (17 ad Udine, 9 a Trieste, 8 a Pordenone e 9 a Gorizia) ed hanno diversa maturità poiché 11 sono state costituite prima della legge istitutiva delle cooperative sociali (L.381/1991), altre 8 sono state costituite prima del 2000 e 9 sono sorte dopo il 2010. Hanno inoltre aderito 15 cooperative sociali di tipo A (rappresentanti il 34,9% del campione di analisi), 12 cooperative dedite all'inserimento lavorativo (27,9%) e 16 cooperative sociali ad obiettivo plurimo A+B (di cui per 10 le entrate generate dalle attività di inserimento lavorativo superano per valore della produzione le entrate generate dalla realizzazione di servizi, mentre per le restanti 6 la parte A dell'attività incide sul valore della produzione più che la parte B). L'eterogeneità del campione sotto questo profilo porta a disporre di sufficienti dati anche a livello di singole tipologie e servizi.

Le cooperative sociali di tipo A e plurimo analizzate offrono nel 37,2% dei casi prestazioni socio-sanitarie (inclusi gli interventi sanitari); seguono gli interventi e servizi sociali (30,2%), i servizi educativi per bambini e ragazzi, quelli di accoglienza umanitaria e integrazione sociale dei migranti (23,2%), attività culturali con finalità educativa (14%), i servizi educativi alla prima infanzia e le attività culturali ed artistiche con finalità ricreativa (entrambi al 11,6%). Le cooperative sociali di tipo B e plurimo, invece, operano in settori molto diversificati tra loro anche se vi è una certa concentrazione nei settori di pulizia e disinfestazioni, della cura e manutenzione del paesaggio e trasporto e magazzinaggio (tutti e tre settori che interessano l'azione del 58,3% delle cooperative sociali), delle costruzioni (41,6%), dell'agricoltura e delle attività manifatturiere (entrambe pari al 25%), del commercio al dettaglio e di altre attività di servizio alla persona (per una percentuale del 16,6%).

Tale distribuzione permetterà di comprendere in modo sufficientemente articolato le ricadute complesse che tali diverse cooperative sociali hanno generato nel corso del 2019, con analisi di trend per alcuni dati e quindi in ulteriore ottica di dinamica e impatto sul territorio.

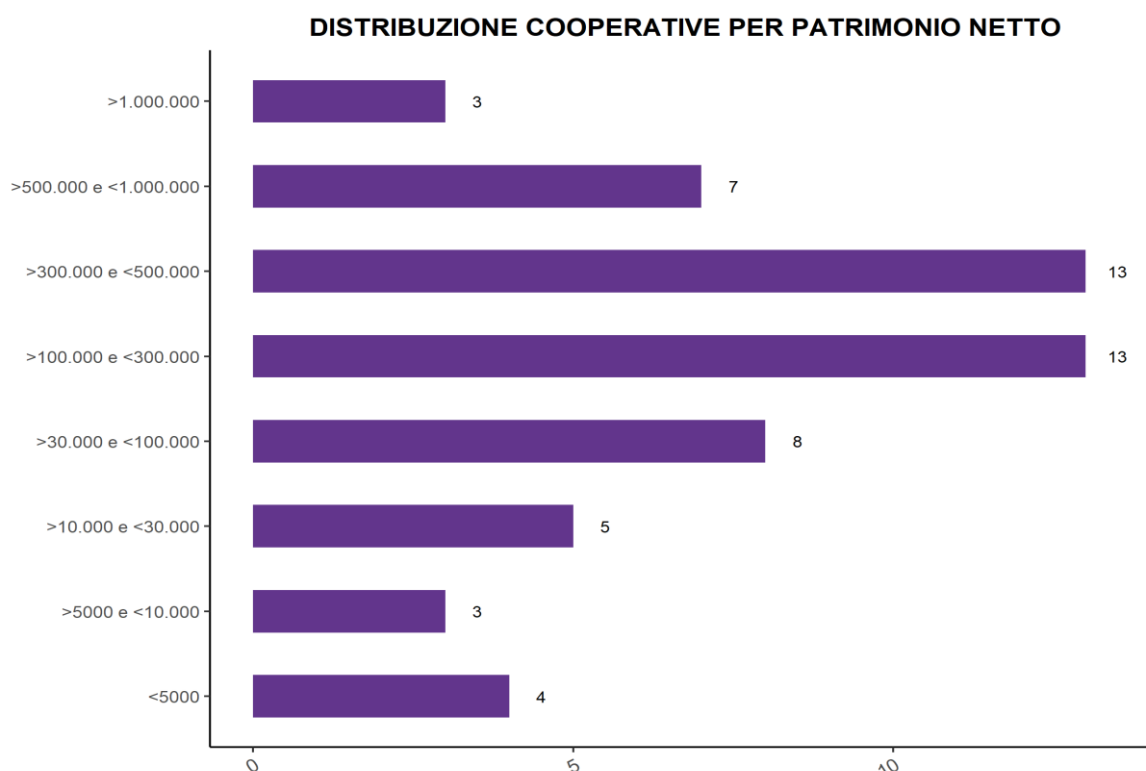


Risorse e dimensioni economiche

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 2019 il campione analizzato presentava un patrimonio netto complessivo di oltre 13 milioni di Euro, con una media di circa 303mila Euro e una mediana tuttavia di 108mila Euro, data la presenza di tre cooperative sociali con patrimonio netto anche significativamente superiore al milione di Euro e all'opposto di ben dodici cooperative sociali tra le analizzate che presentano un patrimonio netto inferiore ai 50mila Euro, evidenziando che il campione delle aderenti ha intercettato una elevata percentuale di piccole organizzazioni. 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 41,6%, (escluso un outlier) con un significativo 44,1% 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: mediamente la dimensione patrimoniale delle cooperative sociali di tipo A (337mila Euro mediamente, con la presenza di una grandissima organizzazione che supera il milione di patrimonio) è molto simile a quella delle cooperative plurime (317mila, con la presenza di due enti con livelli patrimoniali superiore al milione) e delle cooperative sociali di inserimento lavorativo, che addirittura presentano patrimonio medio superiore alle precedenti forme (373mila Euro, ma con livelli patrimoniali molto simil tra cooperative e l'assenza di cooperative sociali 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 è il valore complessivo delle immobilizzazioni¹: per le cooperative sociali analizzate esso è pari a 10,2 milioni di Euro, con una media di 236mila Euro e una situazione eterogenea -allineata a quanto osservato rispetto al capitale- dove una sola grande cooperativa sociale presenta valori delle immobilizzazioni superiori al milione di Euro ed altre sei hanno valori compresi tra 500mila e 1mln, contro molte altre di dimensioni degli investimenti significativamente inferiori.

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 31 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, si osserva che delle 258 strutture in cui le cooperative sociali erogano i servizi, solo 31 sono di proprietà delle cooperative stesse, mentre per le restanti i soggetti proprietari sono prevalentemente cittadini privati e imprese (per 140 strutture) e l'ente pubblico (73 le strutture), cui si aggiungono 13 strutture di propri consorzi o di altri enti di Terzo settore.

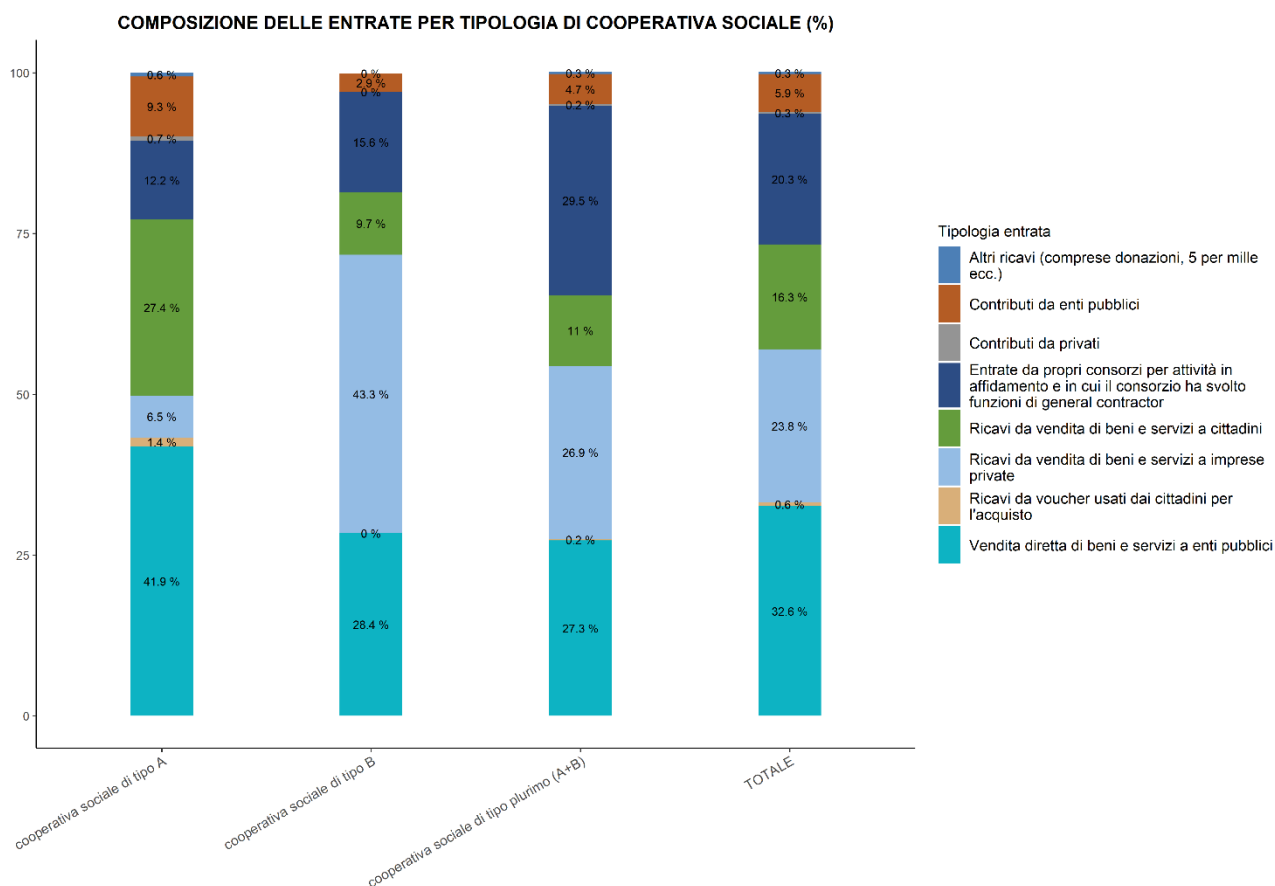
Un indicatore specifico di impatto sociale ed economico generato dalle cooperative sociali sui loro territori è proprio legato a queste strutture. Significativi sono gli **investimenti** realizzati sulle strutture proprie dalle cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia analizzate, indici che dimostrano non solo le capacità di investimento proprio, ma anche un investimento nel e per il territorio quantificato in 166.387 Euro investiti nel 2019 per miglioramento e rivalorizzazione delle proprie strutture. L'investimento sulle strutture pubbliche non è invece quantificabile in investimenti ma in una valorizzazione pluriennale di spazi altrimenti sottoutilizzate (12 cooperative sociali) o precedentemente chiuse o addirittura abbandonate (per un totale di 16 strutture), con processi quindi di rigenerazione effettiva del valore sociale ed economico di beni pubblici nei propri territori

¹ 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.

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 2019 ammonta a 56.094.205 Euro, per una media a cooperativa di 1,2 milioni, ma con ancora una forte eterogeneità nelle dimensioni organizzative, con il 32,5% 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 5 grandi cooperative sociali con valore della produzione superiore ai 3 milioni di Euro. La situazione finanziaria del 2019 è stata inoltre caratterizzata da differenti risultati economici: 6 cooperative hanno registrato una leggera perdita (in tre casi superiore ai 20mila Euro), 6 il pareggio di bilancio, mentre il 18,6% delle analizzate ha registrato utili al di sopra dei 50mila Euro, ad indicare una situazione molto positiva e con utili complessivi di 646.282 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 34,7% del valore della produzione totale, le plurime il 41,4% e le B il restante 23,9%, con la significativa presenza tuttavia di tre cooperative di tipo B in cui comunque il valore della produzione è superiore a 2milioni di 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 aperture a rapporti di scambio diversificati. Le cooperative sociali di tipo A analizzate derivano in media il 41,9% delle loro entrate da vendita di beni e servizi alle pubbliche amministrazioni e un ulteriore 9,31% da contributi pubblici, mentre la seconda fonte di entrata per le stesse è rappresentata dalla vendita dei servizi ai privati (33,9% del valore della produzione in media); va comunque considerato che un ulteriore significativo 12,2% 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 53% dei propri ricavi da vendita a privati, mentre i rapporti di vendita alla pubblica amministrazione rappresentano in media solo il 28,4%, cui si aggiungono contributi pubblici per il 2,9%; la percentuale di entrate da consorzi in general contractor si eleva nelle B al 15,6%. Nelle cooperative di tipo plurimo l'incidenza delle entrate da vendita diretta dei propri servizi alla pubblica amministrazione è invece del 27,3%, e va considerato ancora il peso molto rilevante delle entrate intermedie da consorzi (ben il 29,5% in media), mentre le vendite ai privati (cittadini e imprese) incidono per il 37,9%. 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.



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 10 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 2 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 2 cooperative che registrano ben più di 2.000 clienti/committenti e altre 4 con un numero di clienti/committenti compreso tra 500 e 2.000) che per apporto economico del principale (in 5 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.

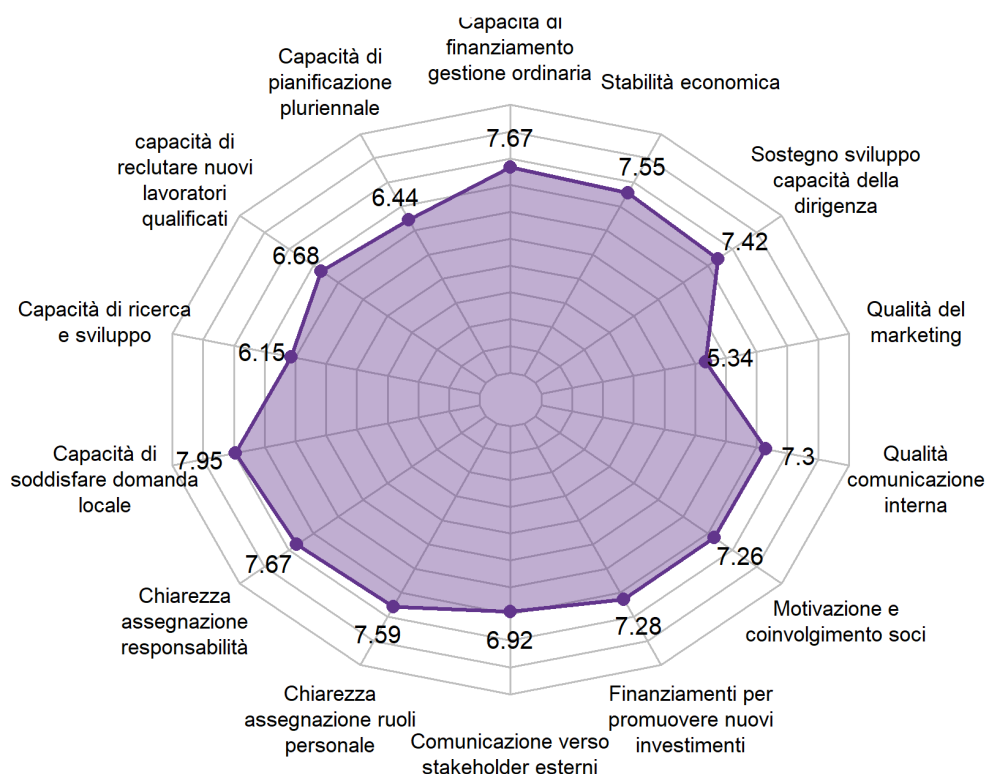
Rispetto a quest'ultimo punto, diviene ad esempio la sfida del sempre più vicino futuro per le cooperative sociali quella di ricercare fonti alternative di entrata e di raccolta di fondi in conto capitale o in conto esercizio. Il sistema attuale è infatti sempre più puntellato da **bandi e forme di finanziamento 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. Dodici delle cooperative analizzate dichiarano di aver partecipato nel triennio 2017/2019 a bandi europei o di fondazioni private a sostegno delle attività sociali (per un totale di 61 partecipazioni a bandi) ed il numero dei bandi vinti nello stesso periodo è pari a 52. Una elevata dinamicità sotto questo profilo, affiancata da una significativa incidenza economica; i bandi hanno permesso di accedere complessivamente a 1.106.951 Euro da finanziamenti europei e tuttavia a soli 72.116 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 170.000 Euro e di queste il 58,7% è stato destinato a cooperative sociali di tipo A (con una cooperativa sociale che ha raccolto nell'anno oltre 56mila Euro di donazioni), il 39,2% a cooperative di tipo plurimo ed il 2,1% a cooperative sociali di tipo B. Va comunque considerato che il 39,5% 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 5.000 Euro ed un'altra fonte di possibile beneficio economico dalla collettività viene individuata dal risparmio -dichiarato da ben nove 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).

Gli elementi più strettamente gestionali delle cooperative sociali analizzate sono stati poi valutati dalle cooperative sociali stesse in modo qualitativo, riflettendo con i propri principali stakeholder su raggiungimenti e miglioramenti rispetto all'efficienza gestionale (autovalutazioni medie presentate nel grafico seguente). Le cooperative sociali percepiscono una complessiva soddisfazione rispetto ai propri tratti gestionali (punteggi tra 7.2 e 7.9 su scala da 1 a 10) valutando quale elemento distintivo primario la propria capacità di intercettare e rispondere ai bisogni locali, e valutando come più che discrete 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. 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 e dalla capacità di pianificazione pluriennale, ma si rilevano anche da parte di alcune cooperative difficoltà nella selezione di lavoratori qualificati.

GESTIONE EFFICIENTE



Impatto occupazionale e persone mobilitate

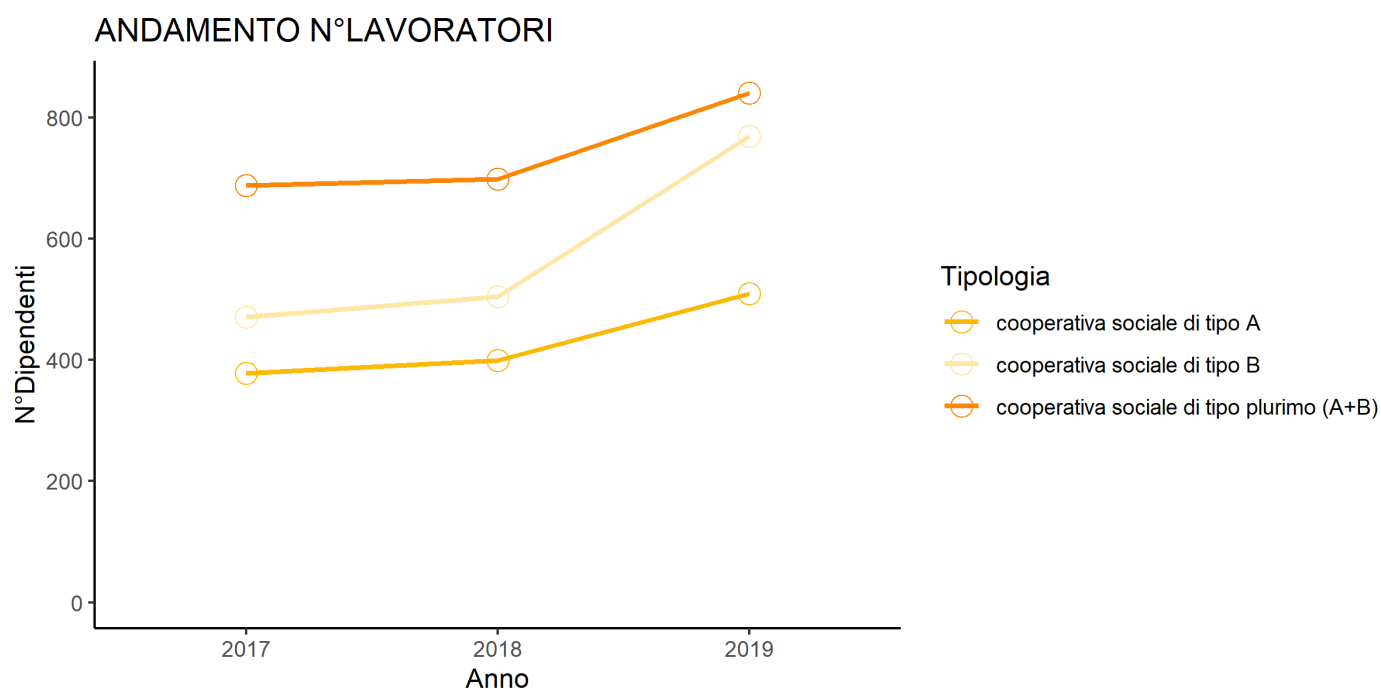
Nell'analisi del processo di valutazione dell'impatto sociale generato, ruolo peculiare è rivestito dai lavoratori. Essi rappresentano una risorsa fondamentale per le cooperative sociali, data la centralità della relazione e della persona nel processo di realizzazione del servizio e nell'influenzare 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 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 2019, i lavoratori impiegati con contratti di dipendenza dalle cooperative sociali analizzate sono 1.656; numero decisamente ridotto rispetto a quanto rilevato nella precedente annualità ImpACT, che conferma l'adesione al metodo per l'annualità corrente di un numero elevato di piccole-medie e giovani cooperative sociali. Solo il 30,2% delle analizzate ha infatti medio-grandi dimensioni offrendo occupazione a oltre 50 dipendenti e tra queste solo tre impiegano più di 100 lavoratori dipendenti (due cooperative di tipo B e una di tipo plurimo). A queste posizioni occupazionali si aggiungono, da una parte, i flussi d'anno: nel corso del 2019 si sono registrate 702 nuove posizioni lavorative a fronte di un'uscita di 667 lavoratori, dati ovviamente rappresentativi non tanto di dimissioni e licenziamenti o posizioni pensionistiche (in quest'ultima categoria ricadono solo 13 persone), ma influenzati spesso dalla stagionalità o temporalità dei contratti praticati. A tali dati si aggiungono 261 lavoratori autonomi, che hanno prestato il loro operato nelle cooperative sociali analizzate, 228 collaboratori a progetto, 99 lavoratori in somministrazione (di cui 3 su 4 sono impiegati in una stessa cooperativa sociale) e 37 lavoratori con contratto di lavoro intermittente.

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 31/12/2019 pari al 70,15% delle posizioni attive totali (molto vicino al 70,9% rilevato nella precedente annualità). Il lavoro a part-time caratterizza inoltre in misura maggiore le donne (il 78,6% delle donne ha una posizione a part time contro il 58,2% dei maschi), è richiesto dalla cooperativa per necessità gestionali nel 26,5% dei casi, ma nel 33% si può parlare di conciliazione famiglia lavoro esplicitamente richiesta e quindi di flessibilità rispondente a richieste dal lavoratore.

L'impatto occupazionale è inoltre prevalentemente a connotazione femminile (anche se la presenza di grandi cooperative sociali di tipo B nel campione porta il dato ad essere inferiore rispetto alla media nazionale e territoriale) e è locale: il 63,1% dei lavoratori è donna e la percentuale si eleva al 76,7% nelle cooperative di tipo A; rispetto invece all'impatto locale, il 43,5% dei lavoratori risiede nel Comune in cui ha sede la cooperativa e un ulteriore 44,5% 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. Infine, si continua a rilevare la capacità di offrire lavoro a persone giovani: i lavoratori fino a 30 anni di età sono il 13,8% degli occupati totali e ad essi si aggiunge un ulteriore 23,7% di lavoratori tra i 31 e i 40 anni.



Secondo elemento di valutazione della **qualità del lavoro** e dell'impatto occupazionale generato è espresso dall'indice di stabilità occupazionale. Al 31/12/2019 il 77,5% delle posizioni dipendenti è di contratto a tempo indeterminato. Tale dato va poi letto insieme ai citati elementi di flusso, osservando che se il turn-over in uscita risulta elevato e prossimo al 40,3%, comunque nel 2019 nelle cooperative analizzate si sono registrate ben 194 stabilizzazioni da contratto flessibile a tempo indeterminato (di cui 86 posizioni in cooperative sociali di tipo plurimo, 41 in cooperative di tipo A e le restanti 67 in cooperative B).

Indicatori qualitativi ulteriori del lavoro offerto e dell'impatto sui lavoratori possono essere intercettati nell'offerta di formazione, nell'equità di trattamento e nella flessibilità garantita. Rispetto alla formazione, nel 2019 complessivamente 1386 lavoratori sono stati coinvolti in attività formative e le cooperative sociali analizzate hanno investito in formazione complessivamente più di 115mila Euro - di cui oltre la metà (61,3%) 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 d'area con esperienza pluriennale) - nelle 15 cooperative dove tale figura è presente- superano quelli di chi è inquadrato a livello di lavoratore generico da un minimo del 60% ad un massimo del 230%, ma si osserva comunque che gli importi in valore assoluto risultano anche per i dirigenti complessivamente bassi, con sole 10 cooperative sociali in cui essi superano i 30mila euro annui lordi, mentre le retribuzioni riflettono complessivamente agli altri livelli quanto previsto dai contratti di settore (posizionandosi tra i 16mila ed i 20mila euro annui lordi per lavoratori a full-time ai primi livelli). Allo stipendio si aggiungono frequentemente benefici economici diversi: il 46,1% delle cooperative sociali analizzate eroga ai propri dipendenti fringe benefit ed il 39,5% premi o riconoscimenti connessi alla produzione, da considerarsi elementi integrativi al salario ricevuto; il 25,6% 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 69,8% delle cooperative analizzate), mentre purtroppo sono ancora poco praticate le forme di accesso agevolato a servizi e beni della

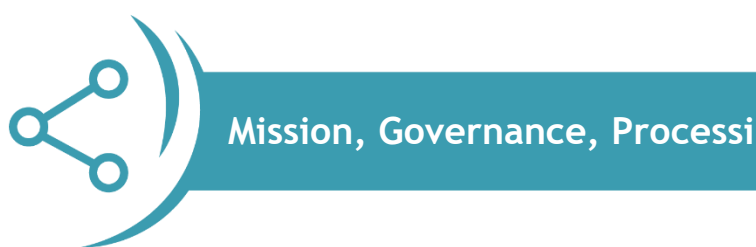
rete sociale.

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 sensibili al coinvolgimento anche di queste categorie: in media, il 13,4% delle posizioni di responsabilità è coperto da under40 e il 48% da donne. In secondo luogo, le cooperative sociali analizzate risultano attente al benessere dei dipendenti ed attivano sistemi di monitoraggio della loro soddisfazione (il 90,6% del totale, di cui tuttavia solo 7 cooperative tuttavia fanno monitoraggio in modo formalizzato e periodico per tutti i lavoratori), 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 74,4% delle cooperative analizzate), la banca delle ore (nel 48,8% dei casi), il passaggio dal tempo pieno orizzontale a verticale o viceversa (nel 60,5% dei casi) e contratti flessibili che rispondono ad esigenze individuali (nel 37,2% 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 7 delle cooperative sociali hanno dovuto gestire contenziosi nel corso del 2019 (in sei casi un solo contenzioso e in un caso 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 sono in totale 5 le richieste di visite straordinarie da medico competente (4 delle quali dichiarate da un'unica cooperativa), 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 2019 complessivamente attivi tra i propri lavoratori 104 persone da ritenersi 'deboli', di cui il 59,6% impiegati in cooperative sociali di tipo A e il 37,5% in cooperative sociali di tipo plurimo: le azioni sono state rivolte prevalentemente ad over50 con difficoltà occupazionali (nel 24% dei casi), a giovani con difficoltà occupazionali (nel 18,3% dei casi) e a donne senza possibilità lavorative (nel 17,3% dei casi).

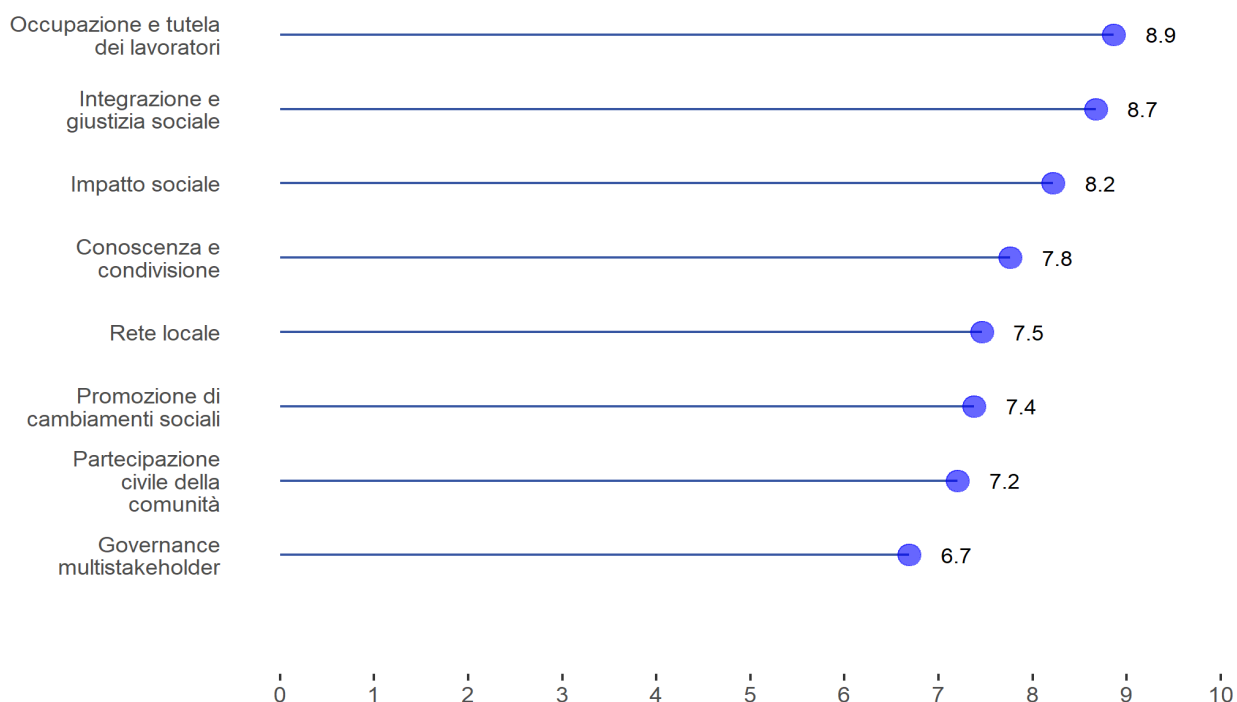


Mission, Governance, Processi

La valutazione dei processi all'interno delle cooperative sociali risulta strettamente correlata all'analisi della socialità dell'azione e del ruolo attivo degli stakeholder. Il vero valore aggiunto e dimensione peculiare nella definizione dei processi degli enti di Terzo settore è rappresentato quindi dalle dimensioni del coinvolgimento, così come definito anche dalla giurisprudenza. Tale pratica può essere analizzata a 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.

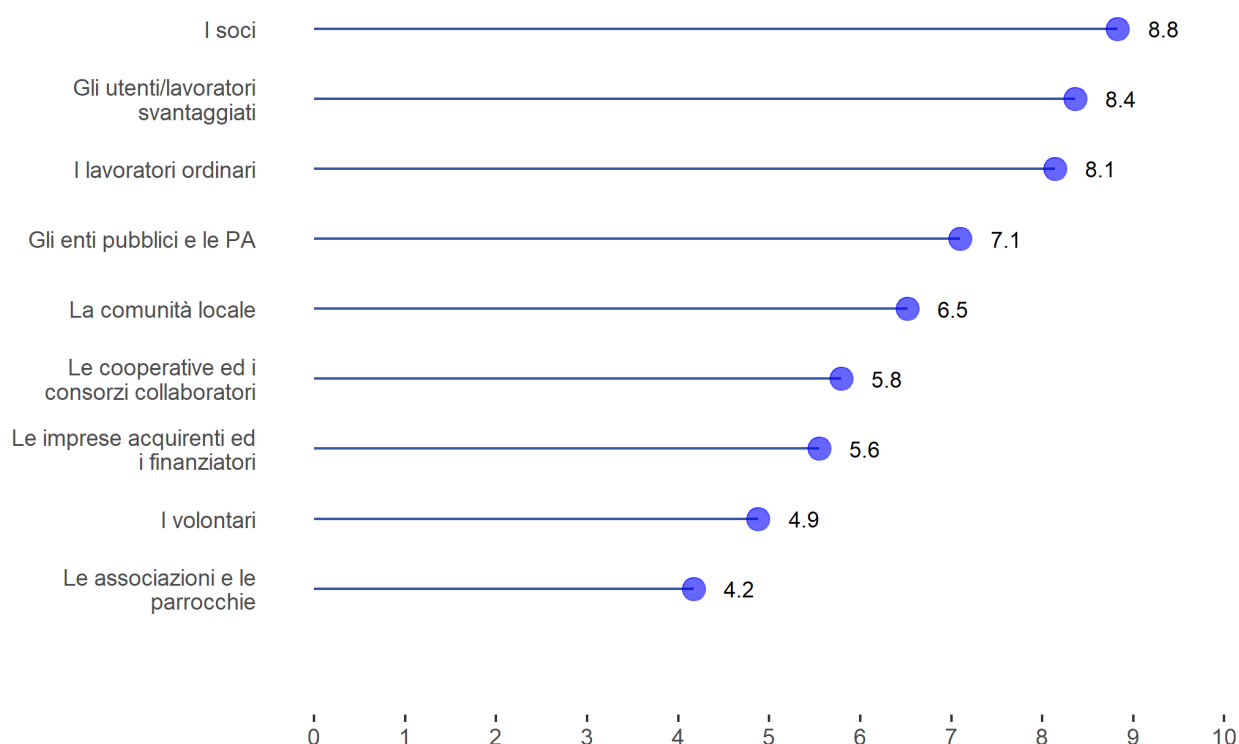
Primo indicatore e premessa alla presente analisi è quindi quello della mission: elemento che influenza le scelte organizzative, ma che definisce anche gli obiettivi strategici. Le parole chiave in cui le cooperative sociali riconoscono prevalentemente e nettamente la loro azione sono integrazione e giustizia sociale e al pari occupazione e tutela dei lavoratori, dove la tipologia di cooperativa sociale rispondente incide ovviamente sull'obiettivo prevalente. Impatto sociale, conoscenza e condivisione, rete locale 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



La mission organizzativa risulta riflettersi almeno parzialmente in una diversa priorità assegnata dalle cooperative sociali ai loro stakeholder o principali portatori di interessi. 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. I lavoratori ordinari sono altrettanto rilevanti nel processo e nelle politiche organizzative, mentre seguono ad una certa distanza le pubbliche amministrazioni, considerate comunque un soggetto influente nelle scelte interne. Un certo ruolo è riconosciuto anche alla comunità locale, con un processo quindi di internalizzazione degli obiettivi comunitari nella politica organizzativa e nel processo decisionale, mentre le altre imprese private e gli enti del terzo settore, al pari dei volontari sono considerati certamente come stakeholder secondari rispetto all'influenza nel processo decisionale.

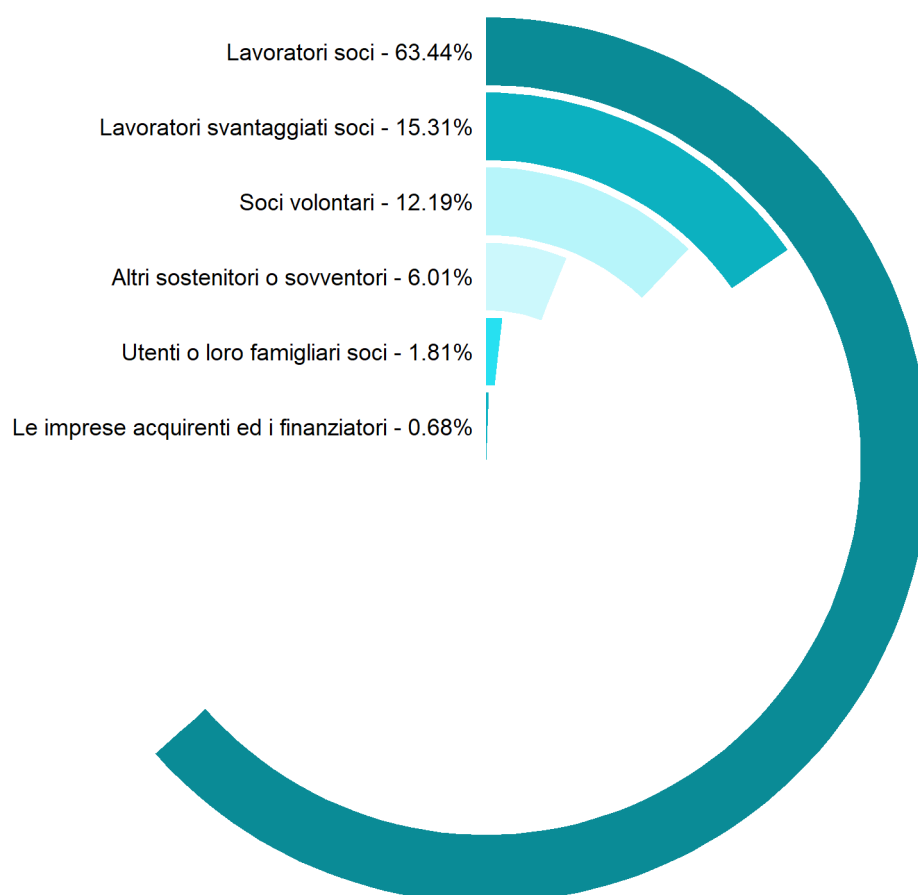
Importanza degli stakeholder



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 43 cooperative il numero dei soci è di 1.765 (con una mediana di 28 soci e la presenza di 4 cooperative con più di 100 soci contro 7 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 che hanno solo soci lavoratori ed una cooperativa che ha solo soci lavoratori ordinari e svantaggiati. Nella media, i lavoratori costituiscono ben il 63,4% dei soci totali e le altre categorie risultano quindi 'pesare' meno e in modo eterogeneo nell'organo di rappresentanza. Tra le categorie comunque più coinvolte formalmente in generale si

contano i soci volontari – anche se il 28% 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, nè degli utenti e dei loro famigliari per quanto riguarda le cooperative sociali di tipo A e plurimo (con sole 6 cooperative sociali che coinvolgono queste categorie).

Tipologie di soci (% sul totale soci delle cooperative aderenti)

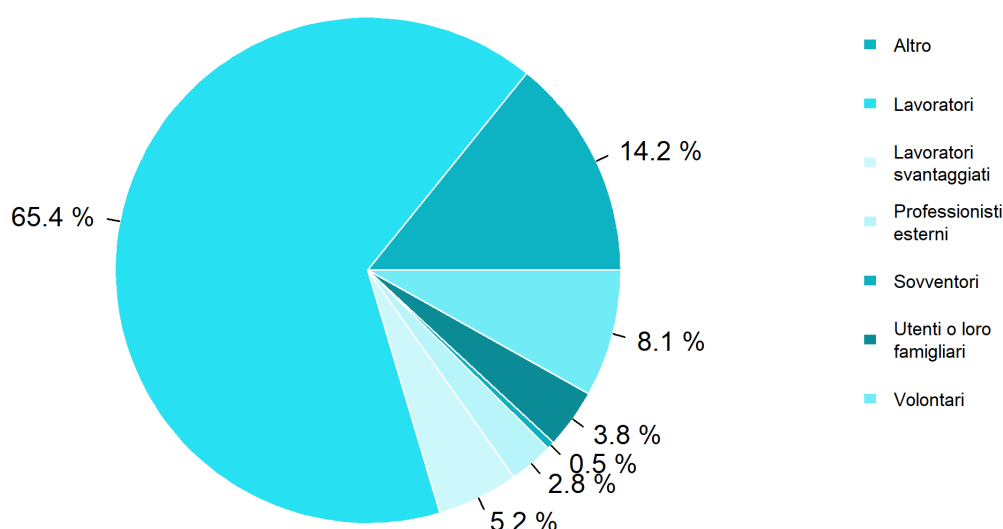


La democraticità e l'equità del processo di inclusione nella base sociale è presente anche in un diverso indicatore: nel 58,1% delle cooperative sociali rispondenti vi sono anche soci under-30 e oltre un terzo delle cooperative ha tra i soci persone immigrate. Infine, si osserva che, rispetto all'assegnazione di dividendi, se in media solo il 4,3% degli utili del 2019 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 medie 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).

A livello di **Consigli di amministrazione** emerge una certa propensione a coinvolgere nel processo decisionale vari portatori di interessi: oltre due terzi delle analizzate, infatti, presenta tra i propri

consiglieri portatori di interessi anche diversi dai lavoratori; nel dettaglio 4 cooperative sociali includono nel CdA familiari dei propri utenti e 7 cooperative lavoratori svantaggiati, 9 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 211 consiglieri complessivamente attivi nelle sociali del Friuli Venezia Giulia analizzate, tuttavia ben il 66,6% 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 in tale direzione: solo il 25,6% delle sociali analizzate eroga ai propri amministratori compensi per l'attività svolta e gli importi sono nella maggioranza dei casi poco elevati (per 3 cooperative al di sotto dei 5mila Euro, contro 3 casi in cui questi superano i 10mila Euro).

Componenti CdA



E ancora sull'equità negli organi di governo, si vuole osservare come la presenza di donne è 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 4 e 2 in totale) mentre 3 cooperative hanno tra i propri consiglieri una persona di diversa etnia.

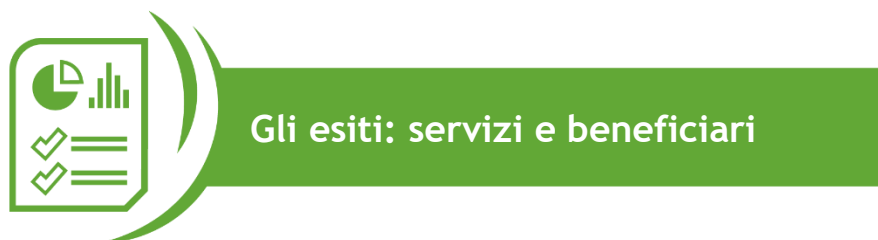
Tra gli altri indicatori di rilievo nella definizione della governance e della democraticità si osservano innanzitutto **tassi di partecipazione** dei soci alle assemblee mediamente elevati -62,2% in media

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'88,4% delle analizzate) e di contatti via social network (nel 65,1%). Poco meno 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 32,6% 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 7,3/10 e 6,9/10, ma si rilevano anche 4 cooperative che giudicano la propria comunicazione interna come scarsa/insufficiente e 4 cooperative che ritengono inefficace la comunicazione verso gli stakeholder esterni; all'estremo opposto 6 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 8,3/10) e buono anche il livello di conoscenza del proprio ruolo sociale (8/10 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 6,9/10 e valori negativi per il 11,6% delle rispondenti).



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.

Il capitolo introduttivo sulle caratteristiche del campione delle rispondenti ha già illustrato la buona eterogeneità di servizi erogati e si rileva ulteriormente che molte delle cooperative oggetto d'analisi offrono più tipologie di servizi, definendosi pluriservizi e dimostrando un possibile impatto sociale quindi più esteso poiché rispondente a più bisogni (in una prospettiva di impatto integrato sulla persona) e a più tipologie di beneficiario (con prospettive di impatto sul territorio superiori).

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

UTENTI SERVITI PRESSO LA COOPERATIVA O A DOMICILIO		5.214	LAVORATORI SVANTAGGIATI TOTALI	314
Persone senza disabilità o disagio sociale	1.932		Invalidi fisici	118
Immigrati	1.485		Invalidi psichico- sensoriali	86
Altra tipologia	722		Persone con problemi di salute mentale	33
Persone con disabilità	540		Altre persone certificate da soggetti pubblici (L.R. 20)	28
Persone con disagio sociale	261		Alcolisti	18
Persone con problemi di salute mentale	211		Tossicodipendenti	14
Persone con dipendenze	33		Immigrati certificati da soggetti pubblici	7
Senza dimora	30		Altri svantaggi	6
			Persone con altre dipendenze	3
			Condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione	1

Quantificando in modo preciso gli esiti, indicatore specifico è il numero di **beneficiari dei servizi** offerti: le persone che hanno ricevuto nel 2019 direttamente servizi a vario titolo dalle cooperative sociali A e plurime analizzate sono state complessivamente **5.214** (numero significativamente inferiore a quanto rilevato nella precedente annualità dato il coinvolgimento già osservato di molte cooperative più piccole e la non adesione di alcune grandissime cooperative presenti nella precedente annualità). Ad essi si aggiungono tuttavia 16.937 utenti seguiti dalle cooperative presso altre organizzazioni o enti pubblici (di cui 13.290 seguiti da un'unica cooperativa). Rispetto proprio alle azioni erogate in enti terzi, l'impegno delle cooperative sociali analizzate è quantificabile in complessive **73.629,5 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 adulti 24-65 anni (che rappresentano il 33,22% del totale), seguiti dai giovani 18-24 anni (il 26,75% dei beneficiari totali), dai minori ed adolescenti nella fascia d'età 6-14 (il 17,15%), dagli over 65 (il 10,46%), bambini 0-3 anni (5,4%), minori ed adolescenti 14-18 anni (4,36%) ed in percentuale minore da bambini 3-6 anni (per una percentuale del 2,66%).

L'impatto di tali servizi sui bisogni locali è rappresentato poi dalla copertura temporale del bisogno e dall'integrazione nell'offerta: se il 35,56% dei servizi mediamente è residenziale, il 20,48% è di tipo semi-residenziale con attività continuativa ed il 13,04% domiciliare, con presenza poi anche di servizi semi-residenziali stagionali (2,63%), di sportelli informativi (5%) e altre tipologie di servizio (23%) ad indicare appunto eterogeneità dal lato dell'offerta.

Inoltre, se l'impatto è prevalentemente sul proprio territorio, con il 32,14% degli utenti in media residente nello stesso comune in cui hanno sede le cooperative e un ulteriore 50,5% residente nella stessa provincia ma in diverso comune, alcune delle cooperative sociali analizzate operano anche in modo più esteso beneficiando mediamente il 17,36% di utenti fuori dalla provincia in cui la

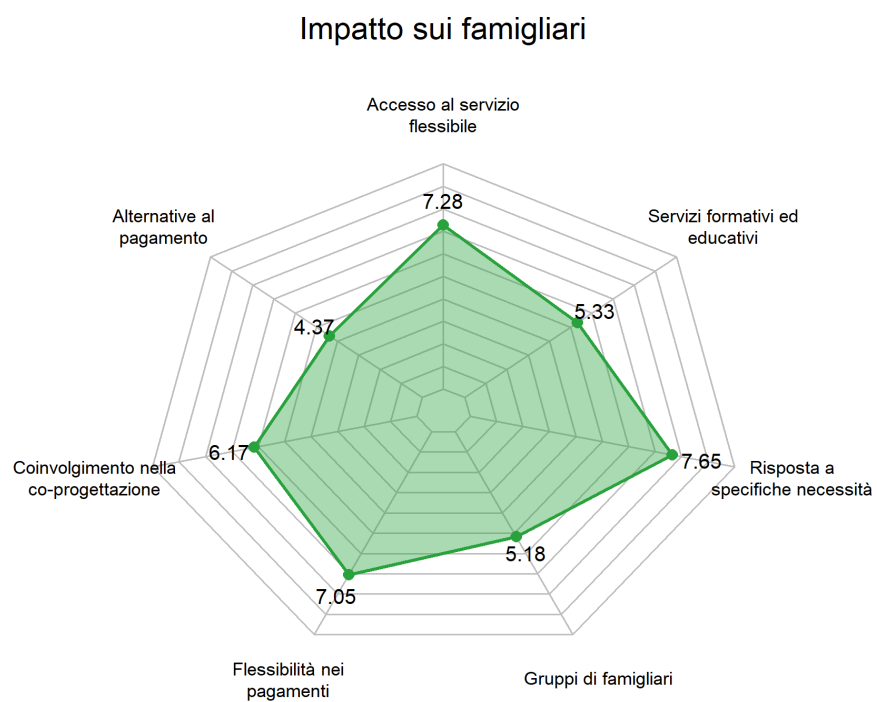
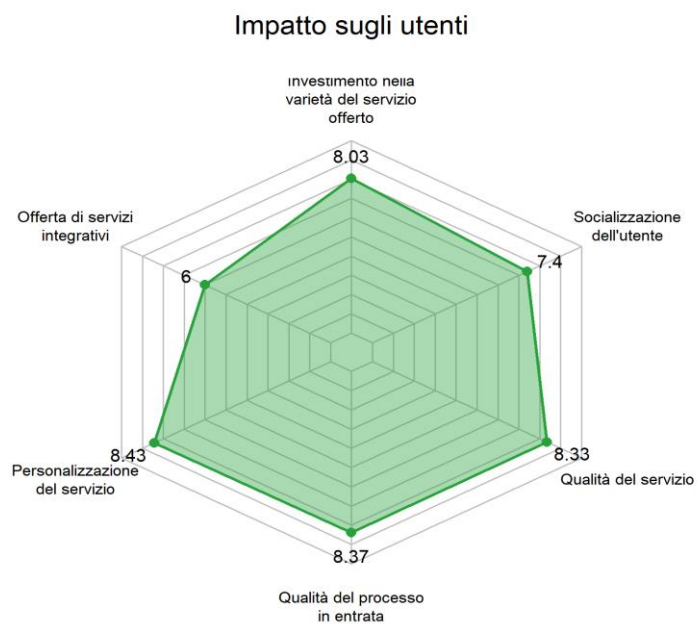
cooperativa ha sede. A ciò si aggiunga che l'offerta nel territorio di servizi simili non è ancora del tutto completa e alcune cooperative si trovano a soddisfare bisogni o erogare servizi in modo pressoché esclusivo: se nei territori di riferimento spesso operano altri enti privati che offrono servizi simili per tipologia o per target di beneficiari (situazione che caratterizza i contesti operativi dell'95,12% delle analizzate), la presenza degli enti pubblici su stesso servizio o target è molto più ridotta (media del 31,71% di presenza) e soprattutto la maggioranza delle cooperative sociali offre servizi distintivi rispetto agli altri enti locali pubblici per processi e tecniche applicate, soddisfacendo quindi una domanda più specifica.

Cercando di descrivere i servizi attivati in termini di qualità, innanzitutto, si rileva che solo una cooperativa sociale non ha un sistema di monitoraggio del benessere degli utenti, mentre nel 51,85% la valutazione è realizzata in modo formalizzato e periodico attraverso opportuni strumenti e nel 33,33% dei casi è realizzata in modo occasionale e non formalizzato; ben il 76,19% delle cooperative si avvale più precisamente di metodi di monitoraggio del raggiungimento di obiettivi formativi e di evoluzione dell'utente (quali PEI, PIL, PAI), che sono tuttavia solo nel 31,25% dei casi adottati a titolo volontario e non perché previsto dai sistemi di accreditamento (è così per 5 organizzazioni, mentre altre 11 li adottano perché obbligate). E proprio tali strumenti forniscono i dati della riuscita dei percorsi di affiancamento all'utente: tra le cooperative analizzate si rileva che nel 2019 la maggioranza degli utenti ha raggiunto pienamente gli obiettivi e si contano solo 2 cooperative in cui la percentuale di utenti che ha raggiunto gli obiettivi è inferiore al 50%.

La valutazione della qualità del servizio va tuttavia affidata soprattutto agli stakeholder. Benché nel corso della realizzazione del metodo si siano promossi strumenti volti a raccogliere valutazioni partecipate direttamente dai beneficiari dei servizi (proponendo questionari agli utenti, ai famigliari di utenti o ai lavoratori svantaggiati), essi sono stati promossi in sole due cooperative sociali, raccogliendo complessivamente 80 questionari rivolti a famigliari e 86 questionari compilati da utenti dei servizi. I dati sono di certo interessanti, hanno dato la possibilità alle due cooperative di far emergere nettamente la soddisfazione e soprattutto il cambiamento generato dagli interventi su beneficiari e famiglie, ma hanno anche permesso di identificare alcuni possibili punti di miglioramento delle proprie azioni affinché si rafforzino gli elementi di impatto e quindi i servizi abbiano ricadute di lungo periodo maggiori. Nonostante il descritto interesse per la qualità degli approfondimenti agli stakeholder, i dati non risultano in alcun modo rappresentativi del settore e sono stati quindi esclusivamente restituiti alle cooperative per finalità interne e di comunicazione, mentre non saranno oggetto di presentazione nel presente report.

La valutazione della qualità dei servizi è quindi lasciata anche quest'anno ai giudizi espressi - all'interno del questionario guidato all'ente- da una parte di stakeholder rappresentativi chiamati a giudicare nel complesso le politiche organizzative. I giudizi così espressi portano ad affermare in primo luogo che i servizi erogati sono discretamente individualizzati e vi è buon 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 36,67% 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 in alcune cooperative sociali vere e proprie filiere all'occupazione con laboratori e servizi di formazione al lavoro (7 casi) o con collaborazioni con cooperative sociali di inserimento lavorativo (in 8 cooperative). Tali attività indirette hanno generato impatto occupazionale e formativo: le cooperative che hanno promosso filiere al lavoro hanno complessivamente formato nel 2019 1.074 utenti, con un tempo di formazione medio di 23 ore al mese, e con la successiva attivazione di 55 posizioni in tirocinio (in cooperativa o all'esterno) durante l'anno e 32 posizioni di lavoro retribuito

dipendente di almeno 6 mesi presso la cooperativa o presso altra organizzazione.²



² Si tratta di utenti formati anche in anni precedenti al 2019, che nel corso dell'anno hanno iniziato un tirocinio o un periodo di lavoro retribuito;

Guardando invece alla qualità del servizio in termini di capacità di soddisfare i bisogni delle famiglie, si rileva che il giudizio sulla politica nei confronti dei famigliari premia le cooperative rispetto alla buona capacità di rispondere ad esigenze di flessibilità di accesso e di pagamento o a specifiche necessità delle famiglie di personalizzazione dell'intervento a loro favore, mentre minor attenzione è invece rivolta 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 2019 è quantificato in complessivi 314 soggetti svantaggiati inseriti al 31/12/2019, con un flusso di 85 entrati nel corso del 2019 rispetto ad un totale di 66 usciti. Dei lavoratori ancora presenti a fine anno, il 59,11% è di sesso maschile, ben il 95,77% 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 75% ha un rapporto tra lavoratori svantaggiati e ordinari superiore al 35%³, 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 4 casi al 31/12/2019 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 64,97% 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 10,51% dei lavoratori inseriti), persone con dipendenze (11,15%), immigrati (2,03%) e 1 condannato ammesso alle misure alternative alla detenzione.

Va inoltre tenuto presente che le cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia hanno anche inserito 28 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.

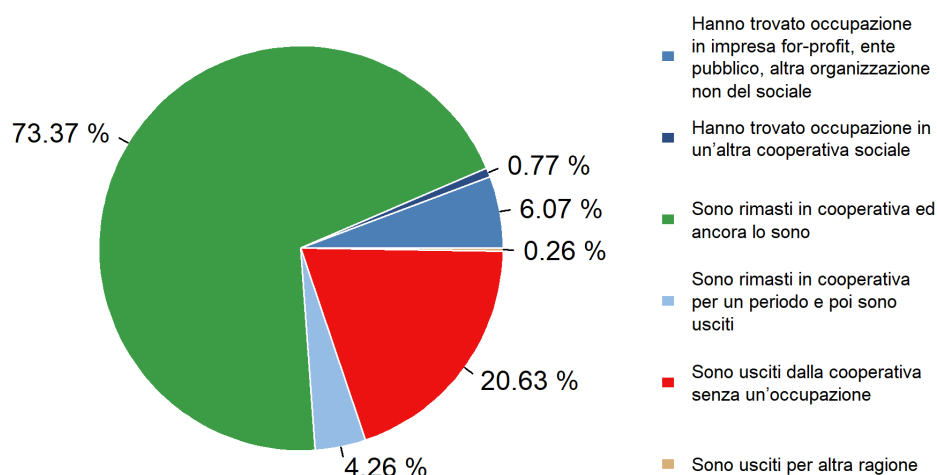
Dai numeri dei beneficiari dell'azione di inserimento lavorativo strettamente intesa ai processi. Per valutare l'efficacia dell'azione delle cooperative sociali di inserimento lavorativo è infatti necessario comprendere la funzione da essi complessivamente svolta nei confronti di soggetti svantaggiati. In primo luogo, va rilevato che il 75% 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 ad inizio 2019 erano presenti 147 persone in borsa lavoro o tirocinio, altri 103 hanno cominciato il percorso nel corso dell'anno e a fine anno risultavano ancora presenti in cooperativa 137 lavoratori con borsa. La ricaduta formativa è stata in media di 7 mesi, per una 21 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 il 91% 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 nel 93% e nell'85,78%) 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 74,14% degli inseriti con borsa o con contratti temporanei

³ Per le cooperative di tipo plurimo il calcolo è effettuato sui lavoratori ordinari impiegati esclusivamente nella parte B dell'attività

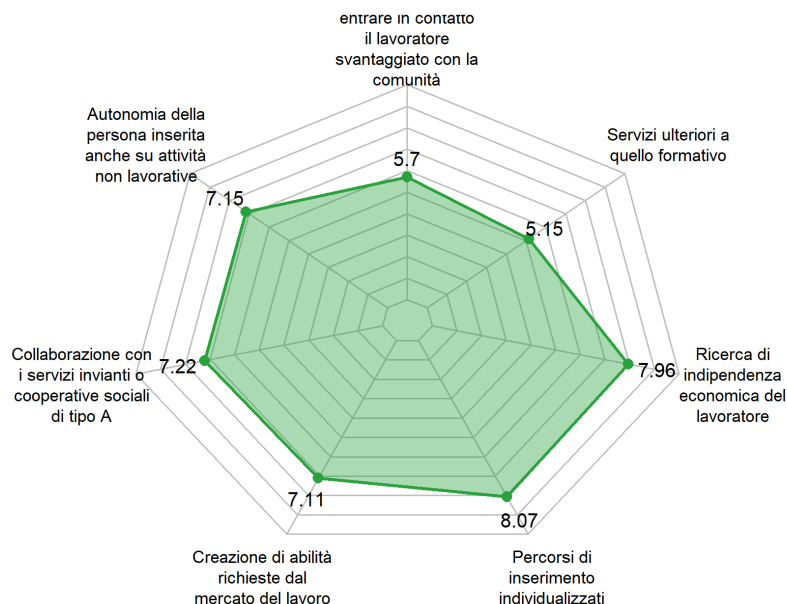
di prova trova continuità occupazionale nella stessa cooperativa o in altra cooperativa sociale del territorio e che una piccola parte di essi è invece assunto al termine della borsa da imprese ordinarie (6,07% in media), nonostante si rilevi comunque la presenza di una discreta percentuale di lavoratori svantaggiati che rimane senza occupazione al termine dell'inserimento (20,63% in media).

Posizionamento occupazionale al termine dei periodi di prova (tirocini, borse lavoro, tempo determinato)



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 mediamente buona 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.

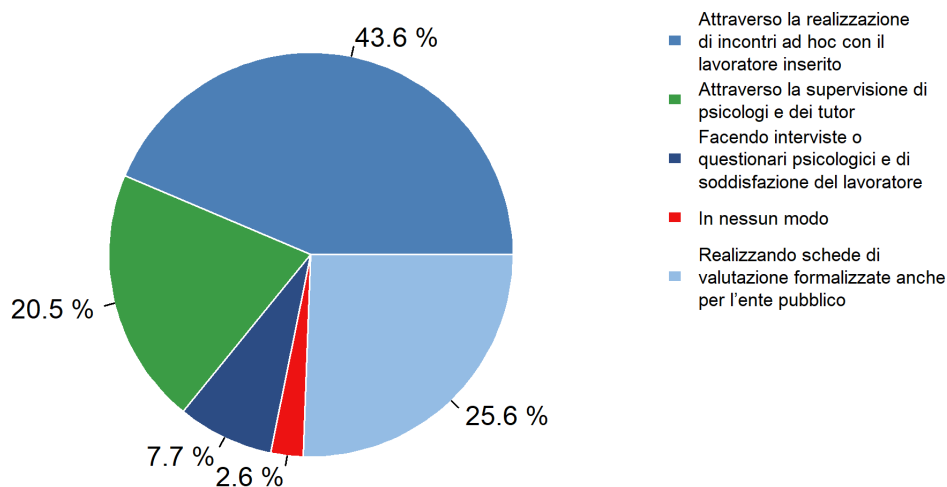
Processi negli inserimenti lavorativi



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 e nello specifico il 28,57% delle cooperative sociali garantisce fringe benefit, il 39,29% sconti per l'acquisto di prodotti e servizi della cooperativa, il 21,43% offre pulmino aziendale o altri servizi di trasporto. Tra i benefici indiretti rientrano l'anticipo sugli stipendi (garantito dal 75% delle cooperative sociali di inserimento lavorativo) e anticipi eccezionali di TFR (garantito dal 50% in risposta alla percezione di bisogni eccezionali dei propri lavoratori svantaggiati). In modo equivalente, può essere percepito come un beneficio indiretto e garanzia di stabilità del reddito anche il basso rischio di licenziamento: a supporto di tale analisi, si osserva che i comportamenti tenuti dalle cooperative sociali nel momento in cui sono incorse in perdite di appalti o riproporzionamenti delle attività è stato eterogenea, ma spesso alla ricerca di garanzie per i propri lavoratori svantaggiati. In 4 cooperative su 7 in cui tale evento è avvenuto, i lavoratori svantaggiati sono stati assunti dall'organizzazione che ha vinto l'appalto ed hanno dimostrato una buona capacità di inserimento e produttività anche nel nuovo lavoro (valutazioni da parte di 3 cooperative); in sole 2 cooperative delle 7 analizzate vi è stata invece la necessità di ricorrere in modo prevalente a licenziamenti e non sono funzionate né tecniche di cambiamento di ruolo del lavoratore né rapporti di sistema a riassorbimento dell'uscita.

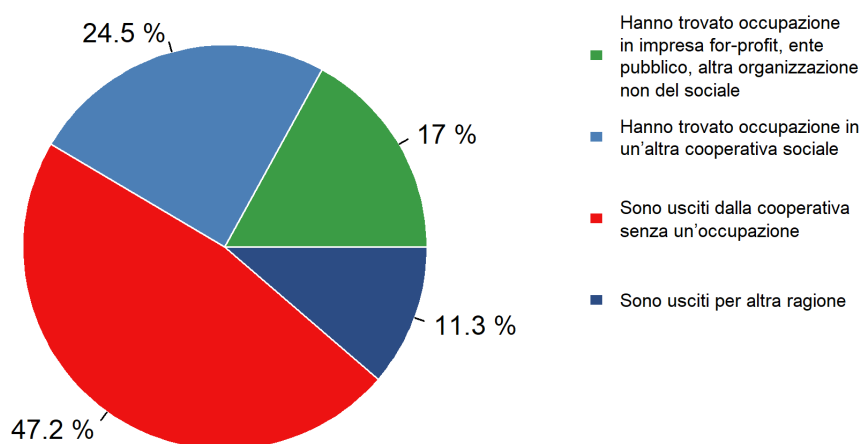
Ancora per valutare il benessere generato a favore dei lavoratori svantaggiati, una ulteriore proxy è rappresentata dall'attenzione delle cooperative al monitoraggio dei percorsi formativi: la maggioranza delle cooperative effettua in proposito il monitoraggio continuo della situazione psico-fisica del lavoratore prevalentemente attraverso la realizzazione di incontri ad hoc (65,38% delle analizzate) e redigendo schede di monitoraggio disposte dall'ente pubblico (38,46%) ma anche attraverso il supporto degli psicologi della cooperativa (30,77%) .

Monitoraggio dei percorsi formativi



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. In primo luogo, il valore assoluto dei lavoratori inseriti va riproporzionato in termini di impatto occupazionale (ULA) considerando che l'83,44% 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. In secondo luogo, i dati sull'esito dell'inserimento nel lungo periodo evidenziano che dei 66 lavoratori svantaggiati che nel 2019 sono usciti dalle cooperative sociali analizzate ben il 47,17% è uscito senza un'occupazione e nell'11,32% dei casi l'uscita è legata a problemi della persona; il collocamento sul mercato del lavoro esterno è comunque non marginale (41% degli usciti di cui meno della metà assunti da altre cooperative sociali) anche se di possibile sviluppo ulteriore.

I flussi in uscita: l'impatto di lungo periodo degli inserimenti lavorativi





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.

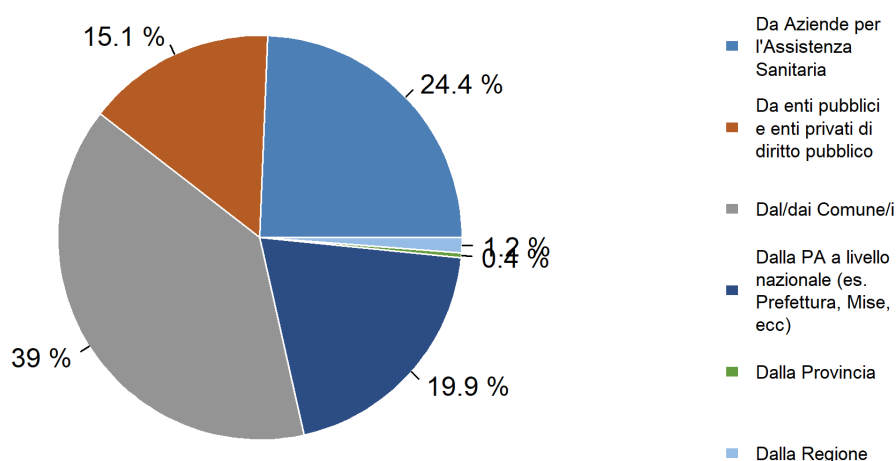
La dipendenza da entrate pubbliche, così, oltre a non essere troppo elevata -come già descritto nel rispettivo capitolo sulle fonti di finanziamento- va letta anche in termini di relazione con gli enti territoriali. Si osserva così che in media il 39,02% delle entrate pubbliche delle cooperative sociali analizzate proviene dal Comune ed il 24,39% 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 15,14%, mentre le entrate pubbliche a livello nazionale si attestano al 19,9% in media, quelle della Regione all'11,17% e quelle della Provincia sono ormai nulle (entrata riscontrata in sole 2 cooperative).

Guardando al tipo di contratto, l'affidamento diretto incide in media per il 45,98% delle entrate da pubbliche amministrazioni e tale percentuale è decisamente superiore per le cooperative sociali di tipo A; rispetto alle convenzioni attraverso vincita di gare pubbliche, la percentuale di entrate giunte su gara aperta e di entrate da vincita di gare con clausola sociale hanno pressoché la stessa incidenza media sulle entrate pubbliche (rispettivamente 14,87% e 15,10%), con forti eterogeneità tra diverse tipologie di cooperativa, ma sono spesso praticate anche gare ad invito (per un'incidenza sulle entrate pubbliche del 15,24% in media, che si eleva al 51,73% per le cooperative di tipo B).

Complessivamente, gli appalti pubblici vinti e gestiti dalle cooperative sociali studiate sono stati nel 2019 ben 208 (con un'incidenza del 76% 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 (5,86% sul totale appalti vinti gestiti in questa formula) mentre l'11,72% degli appalti vinti è stato intermediato da propri consorzi via general contractor, con incidenze significative come già osservato dal punto di vista economico.

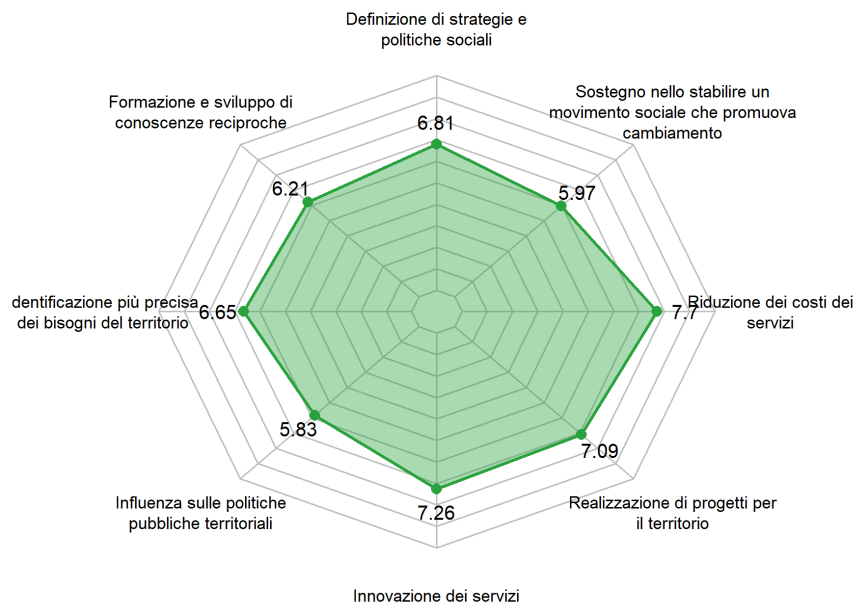
Provenienza territoriale delle entrate da enti pubblici



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 30% 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 (43,33%) e per il 10% 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 5 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). Così, le cooperative sociali valutano di aver contribuito con la loro azione in primo luogo a generare discrete innovazioni nei servizi e nuove risposte a bisogni emergenti. Si è invece lavorato (o contribuito) meno allo scambio di conoscenze, anche funzionali alla pianificazione territoriale.

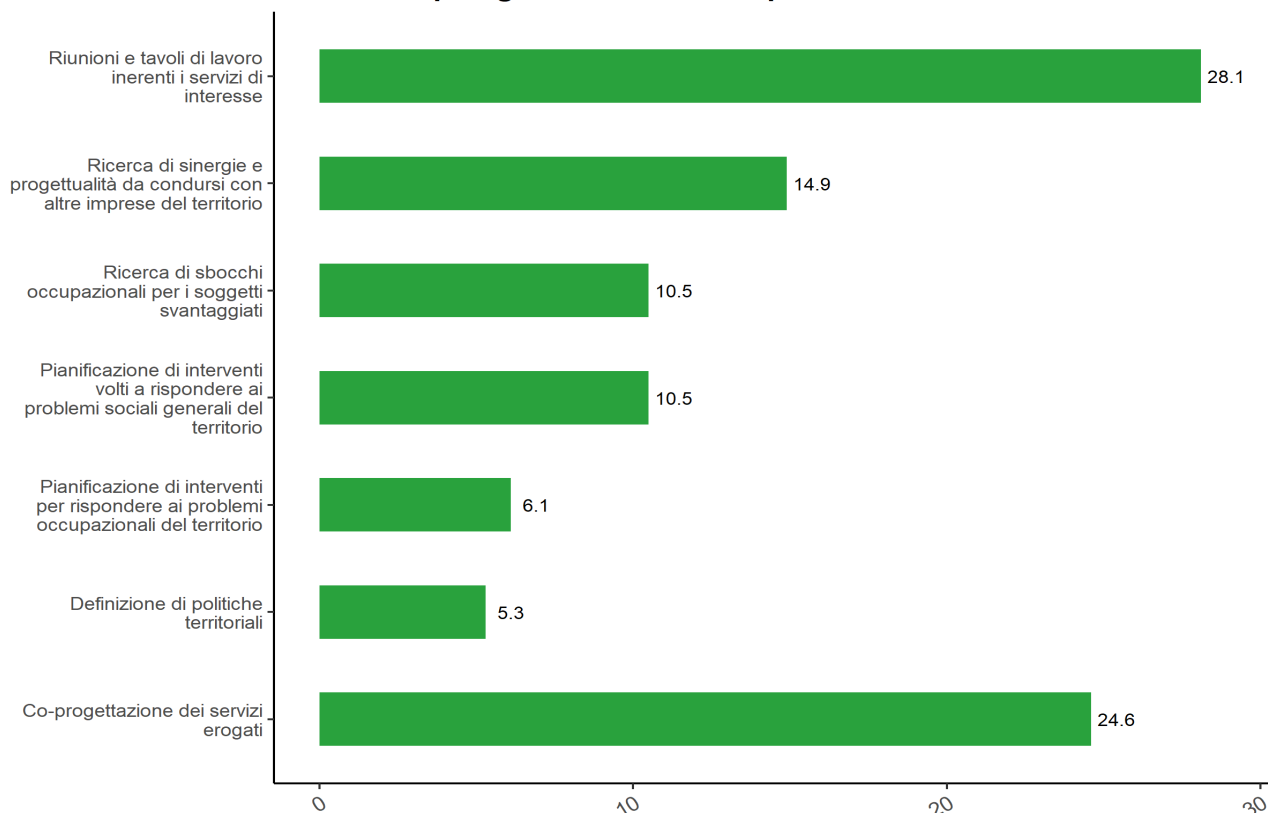
Giudizio sintetico di impatto sulle PA



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 66,67% 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 73,81% delle cooperative sociali è stato infatti invitato nel 2019 a riunioni e tavoli di lavoro inerenti i servizi di interesse e si può affermare quindi abbia impatti sociali indotti.

La percezione delle cooperative sociali è che il confronto con le pubbliche amministrazioni abbia portato anche a impatti istituzionali e politici molto concreti: secondo la maggioranza delle cooperative sociali la collaborazione ha portato nella comunità e nella pianificazione locale nuovi servizi; alcune cooperative affermano che la collaborazione ha anche contribuito a cambiare o ha comunque influenzato il cambiamento delle modalità di appalto e accreditamento dei servizi adottate dall'ente pubblico, e si sono intercettate linee di finanziamento alle nuove marginalità. Al livello più elevato, 4 cooperative percepiscono anche che il confronto ha portato alla revisione di leggi locali e politiche territoriali, e innovato le modalità di co-progettazione e la realizzazione dei piani di zona.

Tipologie di azioni con le pubbliche amministrazioni



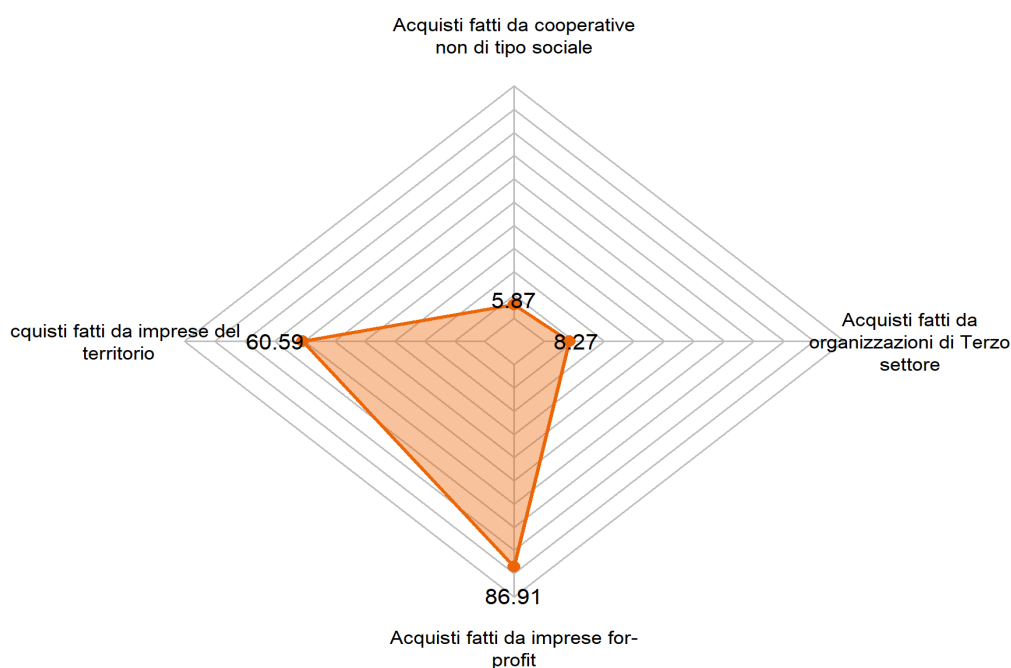
Impatto sul contesto socio-economico

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 nell'86,63% dei casi di imprese profit; una certa ricaduta economica è rilevata comunque anche nei confronti di altri attori del sociale, considerando che l'8,4% degli acquisti in media è presso imprese di Terzo settore e il 6% presso cooperative non sociali.

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

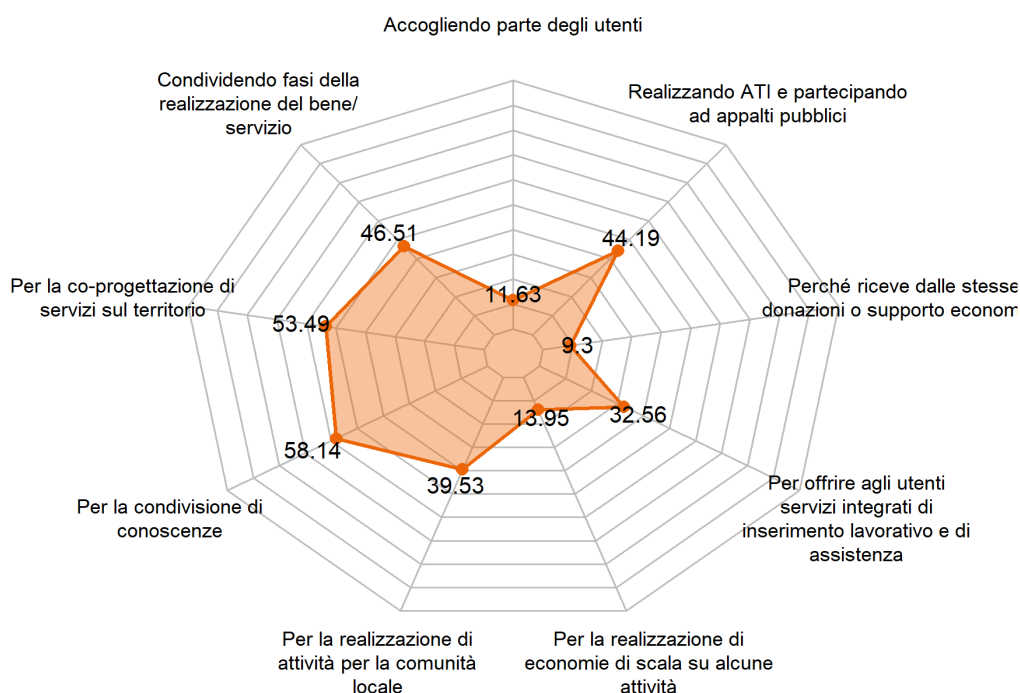


Ulteriore rilevante componente di ricaduta economica è rappresentata poi dalle partecipazioni al capitale di impresa (che rappresentano quindi una proxy del rapporto economico di lungo periodo con altre imprese). Le cooperative sociali analizzate presentano nel 2019 un totale di 73 partecipazioni in altre organizzazioni, per un valore complessivo delle stesse di circa 192mila 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 13 imprese partecipanti e un rispettivo valore economico totale delle partecipazioni comunque

significativo e pari a 40mila Euro.

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 per il 26,47% dei casi in rapporti di filiera produttiva e per la realizzazione condivisa di beni e servizi, e instaurando rapporti nell'ambito di ATI ed appalti pubblici. La collaborazione con imprese profit prende in meno di una cooperativa sociale su quattro la forma della collaborazione funzionale alla formazione e al collocamento di soggetti svantaggiati (azione che interessa il 23% delle cooperative sociali analizzate) ma sono state realizzate in modo interessante e principale anche attività in condivisione ritenute di interesse sociale per la comunità (promosse in rete con imprese profit dal 29,41% 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.

Attività con altri enti di TS



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 61,9%), mentre solo per 6 si sono strutturate anche adesioni a consorzi di non sole cooperative. Le compartecipazioni ad Associazioni temporanee di impresa caratterizzano poco meno della metà (19) delle cooperative sociali.

Complessivamente, la rete genera rapporti unidirezionali con ben 208 cooperative sociali (quindi

con una media di 5 cooperative sociali con cui ogni cooperativa si relaziona a sua volta), 133 associazioni, 48 organizzazioni di volontariato, 31 fondazioni e 16 comitati. Una rete che permette di sviluppare conoscenze e accrescere la ricaduta sociale e la risposta ai bisogni locali. I margini per un possibile futuro miglioramento delle azioni realizzate è tuttavia identificabile nella bassa percentuale (10,26%) 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.

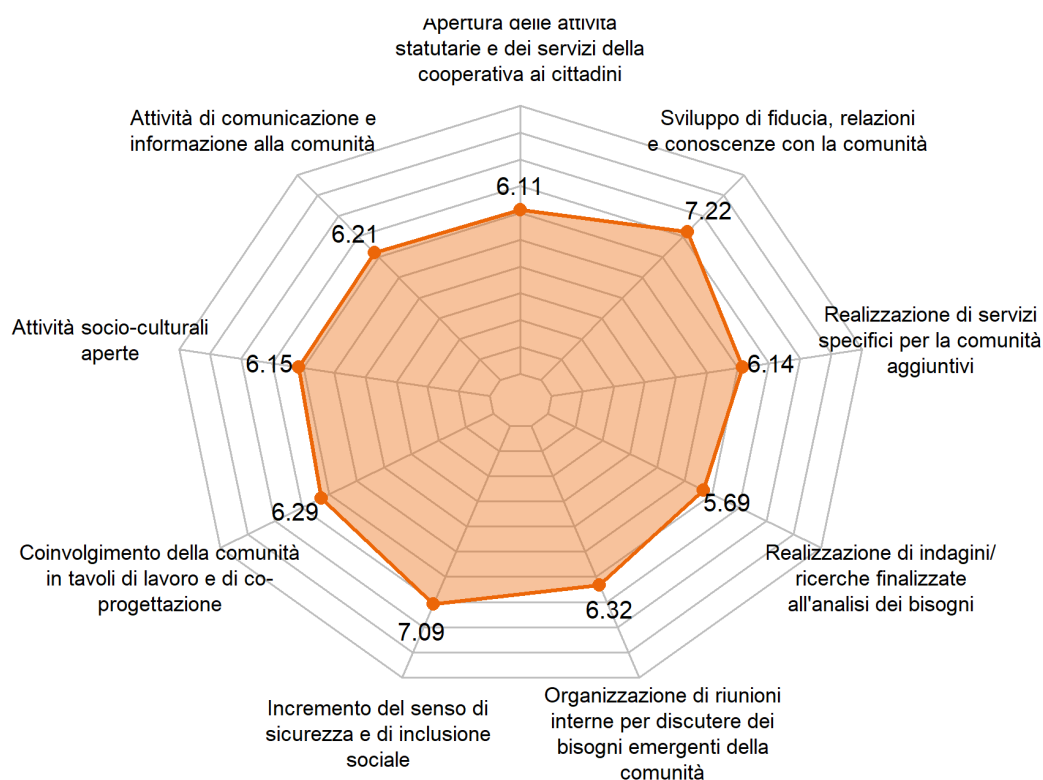
E proprio sulla collettività si identificano gli ulteriori elementi di cambiamento ed impatto. Anche questa dimensione può essere studiata guardando ai processi attivati per creare legame con la comunità e ai risultati qualitativi e quantitativi scaturiti. Così, primo specifico indicatore è l'attenzione 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 discreto investimento nella promozione del senso di fiducia e della conoscenza tra i cittadini e nell'incremento del senso di sicurezza e inclusione sociale. Si promuovono tuttavia in modo solo sufficiente 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 6,5/10), sullo sviluppo di fiducia, relazioni e conoscenze con la comunità (autovalutazione di 7,2/10) e di essere riuscite ad influenzare la riduzione dei problemi sociali del territorio (autovalutazione di 6,7/10) 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 60,47% delle analizzate dichiara di avere propri volontari, coinvolti nelle attività dell'organizzazione in modo stabile, il 23,26% ha coinvolto cittadini nella realizzazione di alcuni eventi/progetti ad hoc ed il 20,93% ha potuto contare sul supporto di volontari afferenti ad organizzazioni esterne. Il complesso di questi volontari ha garantito alle cooperative sociali l'apporto nel 2019 di circa 31.279 ore di volontariato, dato inciso tuttavia per il 46,16% 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 16 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 2019 dal 39,53% delle cooperative sociali analizzate, ma l'incidenza di queste forme di donazioni risulta essere molto elevata, con circa 13.857 ore donate (ed un risparmio teorico di sistema equivalente alla disponibilità di più di 7 lavoratori nell'anno).



Anche per l'esercizio 2019 l'applicazione del metodo ImpACT alle cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia ha permesso, da un lato, di offrire alle aderenti un servizio di qualità generando per ognuna un bilancio sociale di tipo scientifico, completo rispetto alla normativa, di stimolo rispetto alla valutazione dell'impatto sociale prodotto e comparabile con i benchmark territoriali raggiunti e presentati in questo report. Dall'altro lato, esso ha permesso di aggiungere un altro tassello alla lettura del fenomeno della cooperazione sociale a livello regionale, identificando indici ed indicatori espressivi dell'operato delle cooperative sociali sull'esercizio 2019 e delle ricadute verificatisi nel territorio in cui esse hanno agito. La qualità del percorso intrapreso vuole essere letta anche nel dato relativo ai rinnovi di adesione, considerando che l'85% delle aderenti della precedente annualità ha rinnovato l'adesione e che si sono intercettate anche nuove, prevalentemente piccole cooperative sociali, anche se il metodo si presentava complesso nella raccolta dati.

Tra i punti di debolezza dello strumento forse ancora l'incapacità di riuscire a diffondere tra le cooperative il valore aggiunto della condivisione dei dati e della creazione sulla base degli stessi di report aggregati, che permettano di essere usati dal sistema e al suo interno per verificare la capacità di risposta ai bisogni della comunità, l'efficienza gestionale e la qualità dei servizi prodotti, l'impatto sociale ed il valore economico e sociale generati per il territorio. Eppure, la cultura del dato è alla base del metodo ImpACT e le attività seminariali e formative che nell'ambito dello stesso sono da sempre realizzate hanno proprio l'obiettivo di **condividere il senso dell'uso molteplice del dato, dalla pianificazione strategica dell'ente alla co-programmazione nei territori**. Ancora la visione sembra quella di concepire gli strumenti della rendicontazione sociale come strumenti propri esclusivi, volti a comunicare all'esterno per garantire all'ente visibilità, legittimità, possibilità di rafforzare i legami con i propri stakeholder e di intercettare nuovi finanziatori o donatori. Quando invece i dati vengono messi a sistema essi sono ricche banche da cui trarre importanti risorse condivisibili: la conoscenza e la reciproca volontà di confrontarsi per migliorare.

Si tratta in realtà di concetti declinabili dalla logica del dato e della rendicontazione alla logica dei processi con cui gli enti si relazionano all'interno del sistema. La condivisione di conoscenze e di strumenti, il confronto proficuo e il lavoro congiunto per apprendere reciprocamente sono sia funzioni obiettivo intravedibili nelle stesse linee guida nazionali alla rendicontazione sociale e alla valutazione dell'impatto sociale (D.Lgs. 4 luglio e 24 luglio 2019) che in altri passaggi del Codice del Terzo settore che vedono per gli enti un progressivo passaggio alla co-progettazione e alla co-programmazione. Trasversale a queste riflessioni è la costruzione di un sistema integrato, che supera la competitività tra gli enti e si avvale di reti e integrazioni di servizi, di conoscenze e di funzioni.

Su questo tema alquanto centrale vuole essere posta l'attenzione in queste conclusioni, interrogandosi in modo sintetico sui risultati che paiono essere già raggiunti e sui possibili

miglioramenti e sviluppi futuri delle cooperative sociali in tema di relazioni con gli altri enti, pubblici ma anche privati, del territorio. Le presenti conclusioni non sintetizzeranno quindi i principali risultati emersi nella lettura dei dati e non faranno analisi comparate rispetto al passato (date anche le difficoltà di comparazione o rappresentatività statistica già ampiamente discusse), ma vogliono far riflettere le aderenti ed il sistema su alcuni elementi emersi nel corso del report, nonostante essi possano rappresentare statisticamente soltanto uno spaccato della complessa realtà territoriale.

Nel bilanciamento di relazioni con il pubblico e con i privati, le cooperative sociali analizzate risultano presentare punti di forza e di contraddizione. Da un punto di vista economico, più che in molti altri territori si intercetta nelle cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia una elevata capacità di diversificazione delle proprie entrate, con una dipendenza da entrate pubbliche che mediamente pareggia quelle della vendita ai privati. Le relazioni -quantomeno commerciali- hanno portato gli enti a strutturare rapporti sia con enti pubblici che con enti privati. E in questa mediazione per molte cooperative sono intervenuti i consorzi, che apportano anche quote di risorse significative alle cooperative sociali, anche (e talvolta soprattutto) di piccole dimensioni e dedite all'inserimento lavorativo. La rete sembrerebbe quindi complessa e diversificata, con una serie di interlocutori attivi ed essa è infatti discretamente strutturata anche dal punto di vista della numerosità degli scambi e delle relazioni sia con enti di Terzo settore, che con interlocutori pubblici e privati eterogenei. Ciononostante l'intensità e l'impatto di queste relazioni presenta alcune peculiarità.

I dati sembrano portare ad affermare che le cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia hanno mediamente trovato nella Regione e sebbene con eterogeneità nei territori- con i Comuni e le pubbliche amministrazioni locali buoni interlocutori. E' visibile il loro coinvolgimento nelle politiche territoriali e nella definizione di possibili spazi di miglioramento nell'offerta di servizi di interesse sociale per la comunità nonché nell'identificazione di possibili politiche e disposizioni a favore della loro realizzazione e del supporto alla cooperazione sociale per la loro produzione. Se forse è ancora prematuro parlare di co-programmazione (guardando ad un termine sollecitato nella riforma del Terzo settore e rafforzato dalla recente sentenza n. 131/2020 della Corte Costituzionale) sicuramente il cammino intrapreso conferma la capacità di interlocuzione tra pubblico e privato sociale e mostra risultati concreti di un passaggio dalla originale dipendenza da risorse pubbliche, alla successiva fase della concorrenza tra cooperative sociali per l'acquisizione delle risorse pubbliche ad una più vicina opportunità di definizione condivisa degli interventi e delle modalità di integrazione tra gli stessi.

Affinché la possibilità di una co-programmazione delle politiche territoriali e di una co-progettazione dei servizi sia piena ed efficace, è tuttavia auspicato e promotore di impatti un ulteriore requisito che va oltre alla relazione (più verticale) tra pubblico e privato: la collaborazione tra enti. Guardando alla situazione esistente, le cooperative sociali del Friuli Venezia Giulia (sebbene rappresentate in queste pagine da un campione di prevalenti cooperative di piccole dimensioni e quindi con possibili limiti di analisi) sembrano ancora lavorare molto individualmente o al più riconoscere ancora nella relazione con il livello superiore (i consorzi) il proprio modo prevalente di relazionarsi con il sistema. Bassi sono i livelli di integrazione tra servizi e ancora poco pensati i rapporti di filiera, se non eventualmente per i percorsi di formazione e inserimento al lavoro di persone svantaggiate. Dispositivi quali gli ATI e le reti sono poco diffusi sia per condividere la partecipazione ad appalti pubblici (che è semmai piuttosto ancora delegata a propri consorzi) sia per integrare processi produttivi e condividere progettualità e conoscenze. Con il limite quindi di non valorizzare ancora sufficientemente una serie di impatti che le relazioni integrate e le collaborazioni tra enti di Terzo settore producono (come i dati di alcune cooperative sociali presenti nel campione e le ricerche sul tema dimostrano): economie di scala, condivisione di conoscenze, confronto di idee e apporto di professionalità diverse, sviluppo di nuovi progetti e di innovazione di processo e prodotto, risposta realmente integrata ai bisogni locali complessi. Pensare alla strutturazione di relazioni più stabili ed eterogenee con altri enti di Terzo settore potrebbe ancora diventare una leva per rispondere ad

alcuni indicatori già emersi nel report come migliorabili, quali in particolare la capacità -sia per cooperative sociali di tipo A che per quelle di tipo B- di offrire ai propri beneficiari diretti servizi integrati e processi di socializzazione e integrazione in una rete più ampia

Quando si svolge poi lo sguardo alle imprese di natura diversa, al mondo profit, ancora si rilevano ampi spazi di miglioramento. La relazione è ovviamente più strutturata nelle cooperative sociali di tipo B, dove vi sono proficui scambi sia sotto il profilo commerciale, dell'assegnazione di commesse che vanno quindi ad incidere come visto positivamente i ricavi delle cooperative sociali e ne permettono la crescita e la diversificazione produttiva, sia sotto il profilo del collocamento in impresa di lavoratori svantaggiati formati (anche se in tal caso i tassi di uscita verso imprese profit non sono molto elevati e possono presentare quindi margini di miglioramento). Le imprese del territorio possono tuttavia rappresentare per la cooperazione sociale tutta importanti interlocutori: soggetti da sensibilizzare con finalità sia di possibile finanziamento ed investimento (donazioni e partecipazioni sono ancora molto bassi se non assenti) sia nella prospettiva di scambi di conoscenze e di condivisione di progettualità per il territorio. Una terza via possibile, fonte di ulteriori impatti e ricadute socio-economiche per il territorio.

In sintesi, quindi, il percorso della maggiore collaborazione e 'integrazione' a più livelli e tra più attori sembra perseguibile in un'ottica di valorizzazione del sistema e delle risorse del territorio. Sicuramente le modalità in cui sta avvenendo l'interlocuzione con l'attore pubblico sono tali da prospettare una possibile concreta evoluzione verso la co-programmazione e co-progettazione di servizi integrati. Ma l'integrazione di servizio ed il suo potenziale in termini di impatto stanno sicuramente anche nella capacità di valorizzare e sviluppare ulteriormente e con rinnovate formule le relazioni tra cooperative sociali e con gli altri enti di terzo settore.

Progetto realizzato con contributo L.R. 20/2006, art. 10, C.1, lett. B
Annualità Contributiva 2020

