

VIII COLLOQUIO SCIENTIFICO SULL'IMPRESA SOCIALE

PAPER

ISBN 978-88-909832-0-7

PROFILI DI IMPATTO SOCIALE: ANALISI ESPLORATIVE PER LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO DELLE COOPERATIVE SOCIALI

Sara Depedri

Euricse / Università degli Studi di Trento

paper presentato in occasione di

Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 23-34 maggio 2014

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia



Iris Network
Istituti
di Ricerca
sull'Impresa
Sociale



UNIVERSITA'
DEGLI STUDI
DI PERUGIA

L'autrice ringrazia Confcooperative-Federsolidarietà Treviso per la collaborazione alla ricerca e per aver concesso l'autorizzazione alla pubblicazione dei dati raccolti presso le sue aderenti. I risultati che verranno presentati sono frutto della ricerca "Non solo numeri" realizzata da euricse presso il Consorzio trevigiano e da esso co-finanziata

1. Introduzione

L'attenzione all'impatto sociale è in questi anni crescente: se ne interessano gli studiosi sia delle scienze sociali che di quelle economiche, poiché la crisi socio-economica richiede di effettuare scelte imprenditoriali efficienti ed efficaci, che permettano risparmi di costi ed i massimi output ed outcome; se ne interessano le imprese stesse, perché dimostrare l'impatto sociale prodotto è un modo per meglio comunicare con i propri stakeholder (portatori di interesse) e dimostrare ciò che si produce oltre al mero margine di profitto e l'allineamento con una mission sociale; se ne interessano i policy maker, poiché le nuove politiche di supporto allo sviluppo di iniziative di imprenditorialità sociale non può prescindere dalla necessità di valutare il ruolo socio-economico che esse hanno e quindi il loro impatto. Come il Single Market Act II afferma "the Commission will develop a methodology to measure the socio-economic benefits created by social enterprises. The development of rigorous and systematic measurements of social enterprises' impact on the community ... is essential to demonstrate that the money invested in social enterprises yields high savings and income".

Ma cosa significa "impatto sociale"? Gli studiosi concordano nell'identificare in questo termine in generale tutte le ricadute che l'attività imprenditoriale condotta ha sulla società con cui si relaziona. Per ricadute si intendono non solo i prodotti identificabili in modo diretto, ma anche (rifacendosi a concetti ben noti in letteratura) le esternalità prodotte (positive e negative, ambientali e socio-economiche), i benefici ed i risparmi di costo generati dalla realizzazione dell'attività piuttosto che da strategie alternative e da qui i costi opportunità, lo sviluppo di capitale sociale e l'aumento della coesione sociale, per parlare di aspetti trasversali, ma anche ricadute specifiche di natura occupazionale, su singole tipologie di soggetti, in termini di riduzione dei rischi e dei fenomeni di illegalità, ecc. Per società di riferimento si intendono invece gli stakeholder di riferimento, quelli con cui l'impresa si relaziona poiché con essi scambia in modo diretto (attraverso le logiche di scambio appunto) o indiretto (attraverso esternalità o il fatto stesso di appartenere a quella realtà). Questo ultimo punto richiede di valutare l'impatto sociale partendo dalla mappatura degli stakeholder di riferimento, identificando il network esteso in cui l'impresa si muove, estendendosi fino alla valutazione del territorio e del contesto nel suo complesso.

Ciò non è facile, ma è l'obiettivo di questo paper è quello di proporre un'analisi esplorativa dell'impatto sociale riflettendo su una metodologia integrata realizzata da Euricse e analizzando i primi dati emersi nell'ambito della ricerca "Non solo numeri" realizzata nel territorio del trevigiano in collaborazione con Confcooperative-Federsolidarietà Treviso. Il paper giunge ad una prima valutazione dell'impatto sociale che le cooperative sociali di tipo A e B hanno sul territorio e porta la riflessione sul ruolo di queste organizzazioni nei contesti socio-economici, sviluppando quindi indicatori quantitativi e qualitativi, di valutazione dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione.

2. Le cooperative sociali in Italia

Le cooperative sociali sono organizzazioni frutto di una serie di iniziative auto-promosse da gruppi di cittadini e volte a soddisfare bisogni e fornire servizi di interesse sociale, soprattutto nei confronti di soggetti deboli dal punto di vista sociale o economico. Tali iniziative, sorte inizialmente nell'ambito del volontariato, cercavano quindi di colmare i gaps presenti nell'offerta di servizi, sia di tipo privato che, soprattutto, di tipo pubblico. In alcuni settori, infatti, le cooperative sociali hanno iniziato ad avere un ruolo molto importante, dato che la prestazione dei servizi da parte dello Stato si rivelava talvolta carente sia nella qualità che nella capacità di rispondere alle nuove esigenze sociali emergenti.

È a partire dai primi anni '80 che si inizia a pensare ad una regolamentazione di tale forma organizzativa attraverso una vera e propria disciplina. Dieci anni più tardi, viene approvata la Legge n. 381/1991, denominata "Disciplina delle cooperative sociali", normativa che sicuramente ha dato un impulso importante alla diffusione della cooperazione sociale ed all'innovazione in tale ambito. Lo scopo perseguito dalle cooperative sociali è "l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini" attraverso la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi e lo svolgimento di attività imprenditoriali finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. L'art. 1 della Legge 381 disciplina infatti la distinzione tra cooperative sociali di tipo A, di tipo B e miste: le prime sono imprese di servizi rivolti alla persona, che hanno come oggetto sociale l'assistenza, la riabilitazione, l'educazione di disabili, malati, anziani, minori senza dimora o persone con disagio psichiatrico, i quali possono usufruire della presenza di figure professionali specialistiche. Le cooperative di tipo B si occupano invece dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, le quali altrimenti sarebbero, con alte probabilità, destinate all'emarginazione sociale: la mission è trasversale rispetto ai settori produttivi.¹ L'obiettivo delle cooperative sociali di tipo B è quindi il reinserimento al lavoro, tramite la creazione di opportunità di lavoro e la formazione personale di persone svantaggiate, che debbono costituire almeno il 30% degli occupati. Entrambe le tipologie di cooperative sono distinte dai tradizionali modelli cooperativi, non tanto per quanto concerne l'organizzazione del lavoro, quanto per le finalità delle attività svolte.

La cooperazione sociali ha così assunto negli anni un ruolo importante nel contesto economico, tanto da divenire un interessante fenomeno di studio, data inoltre la continua crescita e lo sviluppo, sicuramente incentivati dal riconoscimento giuridico intervenuto.

Il Rapporto Euricse "La cooperazione in Italia", datata novembre 2011, analizza la situazione economica e dimensionale del fenomeno cooperativo e studia le differenze settoriali e dimensionali nel contesto nazionale. I dati presi in esame sono quelli riferiti all'anno 2008 e contano la presenza in Italia di 13.938 cooperative sociali², numero quasi raddoppiato rispetto alla precedente rilevazione Istat del 2005. Distinguendo per settore di attività prevalente in cui le cooperative sociali operano, è possibile solo approssimare la distinzione delle cooperative sociali per tipo A e B³. Si nota così che il 54,4% delle cooperative sociali opera certamente nei settori assimilabili alle attività delle cooperative sociali di tipo A, quali sanità e assistenza sociale, istruzione, attività artistiche e simili, attività sportive e di intrattenimento. Le restanti cooperative svolgono la loro attività in altri settori. È importante comunque sottolineare che il settore d'attività dichiarato dalle cooperative non mostra la natura sociale o meno delle imprese

¹ Tali tipi di cooperative si suddividono in imprese che forniscono servizi residenziali (gli utenti risiedono nella stessa struttura), servizi domiciliari (il servizio viene svolto a domicilio), servizi territoriali (svolti quindi in luoghi diversi da quelli abituali) e servizi diurni (che assemblano parte delle caratteristiche appena citate).

² Rapporto Euricse "La cooperazione in Italia", novembre 2011, pag. 22;

³ Ibidem, pag. 43;

produttrici, le quali potrebbero offrire i propri beni e servizi a soggetti svantaggiati. L'impatto delle cooperative sociali in termini occupazionali risulta molto elevato, con più di 317.300 lavoratori dipendenti complessivamente, con una media di 23 lavoratori per cooperativa. Per quanto riguarda la collocazione geografica, la dispersione territoriale delle cooperative sociali evidenzia una situazione piuttosto omogenea, con un'elevata presenza al Sud (con 3.856 cooperative sociali), a Nord-Ovest (con 3.092 cooperative sociali) e al Centro (con 2.920). Nel Centro-Sud oggi si concentra il 48,6% del totale delle cooperative sociali, ma la loro dimensione media è tale per cui complessivamente esse impiegano solo il 31,9% dei lavoratori del settore (contro il dato del 33,8% del solo Nord-Ovest)⁴.

3. L'impatto sociale: difficoltà della valutazione

La definizione stessa di impatto sociale di cui trattato nell'introduzione ha due implicazioni fondamentali nel processo di valutazione delle cooperative sociali e delle imprese in generale: (i) l'impatto sociale non può essere stimato solo attraverso indicatori quantitativi, ma una valutazione completa richiederà anche valutazioni di merito e qualitative, giungendo così a valutare efficienza ed efficacia dell'azione; (ii) proprio per la natura qualitativa e per la molteplicità delle possibili ricadute, con forte eterogeneità delle stesse da settore a settore, da territorio a territorio, da utente ad utente, i dati cui si giunge sono difficilmente comparabili tra loro e non esiste un unico parametro trasversale applicabile per giudicare gli outcome prodotti da imprese sociali diverse. Ciò implica che la valutazione dell'impatto sociale certamente può e deve essere effettuata per garantire una maggiore trasparenza anche sulle diverse ricadute che l'attività di impresa ha, ma è spesso (e quantomeno fino ad oggi, in carenza di indicatori unici) più corretto valutare l'impatto a fini di pianificazione ex-ante o di dimostrazione dell'evoluzione dello stesso nel tempo, ma più per singola impresa che in modo comparato tra imprese. Inoltre, proprio la complessità della valutazione determina la non esistenza e convergenza verso un indicatore unico, sintetico e in grado di essere applicato a qualsiasi e da qualsiasi impresa. Al contrario, nel tempo si sono susseguite proposte diverse di indicatori di impatto sociale, alcuni auto-valutabili dalle imprese, altri valutabili solo ex-post e da un osservatore esterno dotato di informazioni sui costi opportunità e analisi delle ricadute. Di seguito si presentano alcune delle metodologie e degli obiettivi da esse perseguiti, al fine di identificare anche i requisiti che ciascuna modalità di analisi richiederebbe ed i limiti della loro applicabilità.

Tra gli indicatori di valutazione utilizzabili anche dalle imprese per auto-valutare il proprio impatto sociale ed assegnare giudizi qualitativi all'impatto generato, rientrano una serie di questionari e costrutti validati, quali:

- UK Business Society Capital; identifica tre dimensioni principali in cui l'impatto sociale dell'impresa si può declinare: l'essenza della cooperativa, identificabile nella sua mission e quindi in senso stretto nella capacità della stessa di ascoltare e includere anche i bisogni della comunità; la capacità strategica sulle dimensioni sociali; le ricadute non solo sui singoli beneficiari dei servizi, ma anche sulle loro famiglie, sui lavoratori, sulla comunità in genere; la complementarietà di valori e abilità delle persone coinvolte nell'impresa per una migliore qualità dell'azione; la presenza di propri modelli auto-valutativi dell'impatto sociale e i metodi di comunicazione dello stesso;
- il modello Simple, Social Impact for Local Economies; valuta attraverso una serie di scale auto-valutative compilabili dall'organizzazione: la capacità delle risorse umane e capitali disponibili di rispondere non solo alle ordinarie esigenze produttive ed imprenditoriali, ma anche di produrre

⁴ Ibidem, pag. 21;

esternalità e prodotti per la comunità nel suo complesso; i bisogni degli stakeholder principali dell'organizzazione e la capacità di quest'ultima di soddisfarli; la capacità di trasmettere all'esterno la propria mission e di trovare consenso sulla stessa; la capacità di mantenimento delle relazioni con gli stakeholder;

- la Princeton Scaling social impact survey; il peso della qualità dei servizi e della copertura territoriale degli stessi; la priorità degli obiettivi sociali e la volontà di replicare il proprio modello in altri contesti territoriali.

Esistono poi metodi di valutazione esterna, basati soprattutto anche se non esclusivamente su valori monetari e su analisi quantitative. Tra questi due sono i modelli da citare:

- il modello della catena di creazione del valore, che valuta la capacità dell'impresa di trasformare le risorse o input a disposizione attraverso processi e le attività in output ed outcome, dove i primi fanno riferimento ai prodotti in senso stretto, i secondi ai risultati che i prodotti permettono di raggiungere e che saranno verificabili come ricadute o effetti sugli interlocutori dell'impresa nel medio e nel lungo periodo (effetti per questo difficili da monitorare);
- lo SROI, indicatore del Social Return on Investment; rappresenta, attraverso indicatori monetari, il rapporto tra costi e benefici dell'attività e viene utilizzato per valutare non solo il rapporto statico tra i due elementi, ma le leve capaci di generare più risparmi (meno costi) e maggiori benefici e gli andamenti dell'impatto sociale nel tempo; esso richiede la raccolta di informazioni precise sulle ricadute dell'attività sugli stakeholder in termini di possibili risparmi e cambiamenti indotti e il possesso di costi precisi per ciascuna voce di attività condotta o risparmiata, anche rispetto a servizi o operatori alternativi; il suddetto modello è molto utilizzato poiché permette sia valutazioni ex-post sui risultati ottenuti che valutazioni previsionali traendo spunto dai business plan e dalla pianificazione di impresa.

Alla luce delle suddette presentazioni dei modelli di analisi possibili, emerge chiaramente come i primi tre non siano applicabili se non somministrando alle imprese questionari e costrutti con item ben dettagliati e ripresi puntualmente dalla letteratura poiché in essa validati. La catena del valore richiede di tradurre alcune informazioni qualitative fornite nelle schede di progetto o nella mission dell'impresa in indici prospettici e perciò assume l'intervento dell'analista nel valutare gli elementi qualitativi e quantitativi della catena. Un'analisi completa dello SROI richiederebbe di disporre dei costi opportunità di singoli servizi e di una serie di ricadute di medio periodo ben identificate (dettaglio dei benefici per utente).

4. Lo strumento di indagine proposto

Il questionario somministrato alle cooperative sociali del Trevigiano si inserisce nell'ambito della recente riflessione avviata da Coonfcooperative-Federsolidarietà Treviso⁵ per esaminare lo stato della cooperazione sociale a livello provinciale. A tale scopo, l'indagine cerca di raccogliere informazioni sulle cooperative aderenti per studiare l'evoluzione delle stesse in termini qualitativi e quantitativi e quindi comprendere quale sia l'impatto che queste hanno sul territorio in termini economico-finanziari, sociali ed ambientali.

⁵ L'Associazione Confcooperative – Federazione Provinciale di Treviso è la struttura territoriale della Confederazione Cooperative Italiane. Essa è un'organizzazione nazionale senza scopo di lucro, di rappresentanza, assistenza, tutela e revisione del movimento cooperativo. Conta nella provincia di Treviso oltre 160 imprese cooperative con oltre 51.000 soci e 5.000 addetti. Le cooperative sociali attualmente associate a Confcooperative Federazione Provinciale di Treviso sono 52, e coinvolgono 4.119 soci. Esse sono rappresentate a livello nazionale regionale da Federsolidarietà Veneto, l'organizzazione di rappresentanza politico-sindacale delle cooperative sociali e delle imprese sociali aderenti a Confcooperative.

Il questionario cerca inoltre di esaminare aspetti recentemente studiati a livello europeo dal Comitato di consulenza alla commissione Europea, che si sta occupando di misurare l'impatto sociale delle cooperative e delle imprese sociali. L'indagine darà modo di identificare il ruolo di ogni cooperativa nel territorio di appartenenza, e all'interno della stessa, di effettuare analisi e riflessioni in merito ai propri punti di forza ed ai possibili margini di miglioramento.

Il questionario si compone di 11 sezioni, che possono essere raggruppate in 3 aree principali:

1. Nella prima parte si raccolgono le informazioni generali sulla cooperativa, quindi sul tipo di attività svolta, sull'area di operatività e sugli utenti di riferimento. Per capire meglio la struttura societaria delle cooperative intervistate ed il loro rapporto con il settore pubblico, il questionario guarda anche alla composizione della base sociale e cerca di raccogliere opinioni in merito al ruolo della pubblica amministrazione nel rispondere ai bisogni del territorio. Le cooperative sono inoltre invitate ad allegare i propri bilanci di verifica e d'esercizio ed, eventualmente, il bilancio sociale e dare valutazioni sulla propria situazione economico-finanziaria, ma anche sulla capacità di comunicare all'esterno informazioni attinenti alla sfera sociale. In questa parte Euricse cerca quindi di indagare anche sui macro-obiettivi della cooperativa, vale a dire sull'importanza data ai vari stakeholder nel processo decisionale e sulla capacità di tutelare gli interessi di questi ultimi.
2. Nella seconda parte il questionario dedica una sezione ad ogni categoria di stakeholder partendo dai lavoratori ordinari, dai volontari, dai lavoratori svantaggiati, passando per gli utenti (solo nel caso delle cooperative sociali di tipo A, riferendosi ai fruitori dei servizi), la Pubblica Amministrazione, le altre organizzazioni indicate dalle stesse cooperative, fino ad arrivare alla comunità locale. In ognuna delle categorie elencate l'indagine cerca di approfondire l'entità delle singole categorie di stakeholder in termini numerici, ma soprattutto cerca di conoscere quali sono le loro aspettative dal punto di vista della cooperativa stessa. Questa parte del questionario sarà meglio approfondita successivamente.
3. Nella terza parte l'indagine indirizza l'analisi verso l'impatto sociale che ogni cooperativa intervistata ha sul territorio di riferimento. In tal senso il questionario cerca di evidenziare "l'essenza" della cooperativa (vale a dire la mission) in termini di benefici sociali attesi e cambiamenti sociali che la stessa è decisa a promuovere cercando di esaminare la relazione messa in atto tra gli obiettivi sociali e le strategie di investimento attuate, nonché il grado di conoscenza e condivisione di tali aspetti da parte degli stessi soci e di altri stakeholder ritenuti rilevanti. Il questionario si sofferma poi sulle strategie che la cooperativa si prefigge di attuare in futuro e sull'incidenza di queste sulla mission aziendale. Infine l'indagine mira a trattare della parte più puramente imprenditoriale, quindi la cooperativa è portata a rispondere in merito alla propria autosufficienza economico-finanziaria, alla stabilità delle risorse umane di tipo volontario e remunerato, ma anche alla capacità di crescita della cooperativa nel medio-lungo periodo. L'obiettivo è anche quello di stimare l'impatto dell'attività svolta dalla cooperativa sulla comunità e sul territorio, in termini di servizi e prodotti offerti, di impatto dal punto di vista occupazionale e più in generale dell'importanza che la cooperativa ritiene di avere nei confronti dei beneficiari e dei famigliari degli utenti in merito alle attività promosse.

5. La dimensione economico-finanziaria del sistema

Le cooperative sociali aderenti a Confcooperative-Federsolidarietà Treviso oggetto dell'indagine sono complessivamente 61. Rapportando il numero di cooperative al numero di abitanti della provincia, si nota come vi siano 6,5 imprese per 100.000 abitanti. Questo dato è in linea con l'incidenza in Lombardia, in Piemonte e in Veneto. Al contrario l'incidenza è più elevata nelle regioni meridionali e insulari (Euricse, 2008).

I dati economico-contabili delle suddette cooperative sociali sono analizzati nell'arco temporale 2006-2011, anni che permetteranno di illustrare l'evoluzione delle stesse immediatamente prima, durante e dopo la crisi economica nazionale.

Rispetto all'universo dei 61 nominativi di cooperative sociali, le imprese con dati raccolti per tutti i sei anni sono 38. Per una cooperativa sono stati raccolti i dati solo per l'anno 2006, mentre per due imprese i dati sono stati raccolti per i primi due anni, facendo presupporre che queste cooperative siano uscite da Confcooperative-Federsolidarietà Treviso o siano state chiuse appunto in questi anni. Dieci cooperative sono presenti invece solo negli anni 2010 e 2011, cosicché per esse è possibile supporre l'ingresso in Confcooperative-Federsolidarietà Treviso in quell'anno o la loro nascita appunto nel 2010. Un'impresa ha depositato invece i dati di bilancio dal 2009, mentre di sette si hanno dati dal 2007, facendo anche in tal caso emergere un ingresso progressivo di cooperative sociali in Confcooperative. Il numero totale di cooperative per anno è quindi aumentato dalle 42 presenti nel 2006 alle 58 del 2011. Come evidenziato dall'analisi precedente l'aumento più deciso si è avuto tra il 2009 e il 2010, quando il campione è cresciuto in termini netti di nove cooperative.

Nell'interpretazione dei dati che seguiranno, va tenuto perciò presente che nessuno dei sei anni considerati ha dati per tutte e 61 aziende, ma le medie sono progressivamente influenzate da nuovi ingressi ed eventuali uscite, passando dalla 42 unità del 2006 alle 45 del 2008, alle 57 del 2010.

In media, il livello della produzione media delle cooperative che sono entrate in Confcooperative-Federsolidarietà Treviso nel 2008 è più elevato rispetto alle cooperative già presenti. Al contrario le imprese che sono entrate nel 2010 hanno un valore della produzione mediamente inferiore, ma tali dati sono influenzati tanto dall'anno di fondazione delle singole entrate quanto dalla tipologia delle cooperative considerate.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
cooperative	2.575.803	2.968.630	3.084.150	3.266.068	3.533.828	3.590.244
cooperative entrate nel 2008			2.985.683	3.133.162	3.771.429	4.187.631
cooperative entrate nel 2010					1.496.935	1.537.759

CONTO ECONOMICO

Primo indice dell'impatto delle cooperative sociali trevigiane sul territorio è rappresentato dall'analisi delle loro dimensioni economiche totali, ovvero calcolate come somma dei valori di bilancio di tutte le rispondenti. Così, è interessante innanzitutto notare che il valore della produzione delle iscritte a Confcooperative-Federsolidarietà Treviso è notevolmente aumentato dal 2006 al 2011, passando dai 101 milioni di euro complessivi del 2006 a 187 milioni nel 2011. Questo aumento è ovviamente dovuto all'entrata di nuove cooperative e alla loro già citata dimensione media abbastanza elevata. Tuttavia va notato che anche il valore medio della produzione per impresa è aumentato nel tempo. La produzione delle cooperative sociali trevigiane viene così ad avere un impatto sempre più elevato sull'economia locale e veneta. Se, infatti, nel 2006 l'impatto economico delle imprese iscritte a Confcooperative-Federsolidarietà Treviso era dello 0,07 per cento del PIL regionale, nel 2011 questo valore è cresciuto sino allo 0,12 per cento⁶.

Data la natura di imprese a prevalente capitale umano e l'equivalente spesa rilevante per i salari di queste cooperative sociali, l'impatto è rilevante anche in termini occupazionali. Più precisamente, nel corso dei sei anni analizzati i costi del personale sono aumentati, anche se incidono sul totale dei costi in valore medio in modo meno elevato oggi che negli anni precedenti. Al pari dei costi per il personale, sono cresciuti anche i costi totali, sia in valore assoluto che come incidenza sul valore della produzione. Di fatto il valore della produzione al netto dei costi si è perciò ridotto, contraendo l'utile netto. Questo, dopo essere cresciuto fino al 2008, ha raggiunto il livello più basso nel 2011. Tuttavia questa crescita non è stata costante: nel 2009 l'utile si è ridotto in maniera molto marcata. Dai dati pare che questa riduzione sia da attribuire più alla crescita dei costi che alla riduzione del valore della produzione. Infatti, il valore netto della produzione risulta essere minore nel 2009 rispetto al 2008, mentre la stessa cosa non si verifica per il valore della produzione lorda. Considerando il livello medio, anche le imposte sul reddito d'esercizio sono diminuite, anche in termini di incidenza. Se nel 2006 infatti esse pesavano per l'1,8% sul valore della produzione, nel 2011 l'impatto è stato pari a circa la metà.

	Valore della produzione	Totale Costi	Costi per il personale		Valore della produzione al netto dei costi	Imposte sul reddito d'esercizio		Utile Netto
Valore totale			v.a.	% sui costi		v.a.	% sul val prod.	
2006	100.692.993	96.577.451	36.728.526	38,0	4.115.542	1.777.517	1,77	1.686.437
2007	118.877.421	114.089.666	44.036.123	38,6	4.787.755	1.648.026	1,39	2.361.824
2008	140.403.428	134.229.507	50.001.528	37,3	6.173.921	1.498.557	1,07	3.570.079
2009	152.742.389	149.173.976	57.327.670	38,4	3.568.413	1.561.578	1,02	992.990
2010	180.269.189	177.027.856	65.287.718	36,9	3.241.333	1.727.341	0,96	1.888.121
2011	187.075.738	183.536.806	66.622.396	36,3	3.538.932	1.743.271	0,93	904.262

⁶ Considerando che le cooperative prese in esame non producono in tutti i settori e che il PIL veneto rappresenta il 9,4 per cento del PIL nazionale, l'impatto che queste imprese hanno non è secondario.

Passando dalla dimensione totale alla dimensione media per cooperativa emerge come la crescita dell'impatto non sia solo a livello di sistema, ma anche di singola cooperativa sociale, poiché ne è aumentato con il tempo il valore della produzione realizzata (passato in media da 2,4milioni di Euro a cooperativa a quasi 3,3) e il costo per il personale accanto a quello totale.

In modo più approfondito, analizzando il trend del valore della produzione nel quinquennio emergono situazioni molto differenziate, con andamenti positivi e negativi durante gli anni per alcune cooperative e per altre con trend sempre in crescita. Calcolando la percentuale di variazione del valore medio annuo per singola cooperativa nel quinquennio, si rileva che solo 8 delle 61 cooperative analizzate hanno avuto in media una flessione del valore della produzione dovuta prevalentemente ad una flessione dei ricavi tra 2009 e 2010 (contrazione tuttavia solo in un caso superiore al 10%) e che solo 4 cooperative sociali hanno un valore della produzione inferiore nel 2011 rispetto a quello che avevano registrato nel 2006.

Da simili analisi dei costi del personale, si evince che anche il costo del personale si è contratto mediamente nel quinquennio per 8 cooperative sociali, ma solo per due in modo significativo mentre per le altre si è trattato di una riduzione minima, che fa pensare al fatto che non siano stati licenziati dipendenti ma al più non sia stato rinnovato qualche contratto di lavoro a tempo o collaborazione. Inoltre, l'andamento negativo medio è assorbito comunque nel quinquennio, poiché tra 2006 e 2011 solo 5 cooperative sociali hanno visto diminuire il loro costo del personale e se in un caso questa variazione è stata del 30%, negli altri è stata inferiore al 10%. Da notarsi comunque e soprattutto che, sul fronte opposto, nel quinquennio ben 9 cooperative sociali hanno almeno più che raddoppiato il loro costo del personale (e quindi presumibilmente aumentato significativamente il numero di occupati) e nelle restanti le variazioni medie sono state molto buone.

Infine, per quanto riguarda gli utili, ancora una volta sono 8 le cooperative sociali che sono passate dalla realizzazione di utili alla registrazione di perdite negli ultimi anni, con particolare flessione tra 2010 e 2011, ma in modo interessante non sono sempre le cooperative che hanno registrato maggiori contrazioni dei ricavi ad aver registrato perdite, bensì forse la perdita di bilancio è stata più dettata da politiche di tutela dell'occupazione.

Valore medio	Valore della produzione	Totale Costi	Costi per il personale	Valore della produzione al netto dei costi	Imposte sul reddito d'esercizio	Utile Netto
2006	2.397.452	2.299.463	874.489	97.989	42.322	40.153
2007	2.830.415	2.716.421	1.048.479	113.994	39.239	56.234
2008	3.052.248	2.918.033	1.086.990	134.216	32.577	77.610
2009	3.182.133	3.107.791	1.194.326	74.342	32.533	20.687
2010	3.162.617	3.105.752	1.145.399	56.865	30.304	33.125
2011	3.282.030	3.219.944	1.168.814	62.087	30.584	15.864

Date le riflessioni a carattere generale sull'intero settore, risulta comunque opportuno fare delle precisazioni anche sulle differenze tra cooperative sociali di tipo A e B, poiché il settore dei servizi socio-

assistenziali ed educativi in cui agiscono per legge le prime sono tipicamente caratterizzati da un'elevata componente di capitale umano (trattandosi appunto di produzione di servizi) mentre le seconde agiscono in settori in cui anche la componente materiale e finanziaria è molto rilevante e dove inoltre più entrate mediamente sono garantite da vendita dei beni direttamente ai privati rispetto a quella ad enti pubblici. L'analisi in Tabella 4ter evidenzia come, data la numerosità maggiore delle cooperative sociali di tipo A rispetto alle B (69% l'incidenza delle A sul totale aderenti a Confcooperative-Federsolidarietà Treviso degli ultimi tre anni) la maggioranza del valore della produzione di settore è generata appunto dalle tipo A ed inoltre queste impattano economicamente in peso percentuale molto maggiore delle B, attestando la dimensione media più elevata quindi delle cooperative sociali di tipo A. Anche i costi medi della produzione e tra questi quelli del personale cambiano significativamente tra cooperative sociali di tipo A e B, cosiccome cambia l'incidenza del costo del personale sul totale costi nelle due tipologie: mentre infatti il settore dei servizi socio-assistenziali vede un'incidenza maggiore del costo personale sul totale (media degli anni apri al 52%) questo risulta generalmente inferiore nelle cooperative sociali di tipo B; è tuttavia da notare come la differenza tra tipologie sia andata riducendosi negli anni della crisi e addirittura nel 2011 le cooperative di inserimento lavorativo abbiano avuto spese per il personale superiori in percentuale sui costi a quelle sostenute dalle tipo A (50% contro 48%). Due le spiegazioni. Dal lato delle cooperative di tipo B, si è assistito ad un aumento progressivo dei costi del personale e ad un aumento anche se inferiore dei costi totali, ad attestare il ruolo che queste organizzazioni hanno ricoperto nell'offrire occupazione a soggetti svantaggiati e nuovi svantaggiati del mercato del lavoro in questi anni di crisi, ma smentendo anche eventuali assunzioni sul fatto che l'aumento dell'incidenza del costo del personale fosse legata ad una contrazione della produzione legata all'andamento delle commesse esterne. Insomma, cooperative sociali di tipo B comunque e sempre in crescita. Dal lato delle tipo A, mentre valore della produzione e costi totali hanno subito negli anni trend assolutamente identici e sempre crescenti, sono stati più i costi per materiali, servizi e altri beni che quelli da nuove assunzioni ad incidere e quindi le cooperative sciali di tipo A hanno in sintesi più investito in risorse che in personale.

Veramente eterogenee le situazioni rispetto agli utili, con le cooperative sociali di tipo A che generalmente raggiungono maggiori profitti e le B con margini più ristretti e soprattutto più influenzate dalla crisi. I valori medi raggiunti dagli utili meritano tuttavia una riflessione a se stante. Innanzitutto, è necessario considerare che l'utile, come si dirà oltre, non rappresenta in queste imprese un indice proprio di valutazione dell'efficienza, poiché gli obiettivi d'impresa sono altri. E' vero tuttavia, che esso rappresenta la fonte principale per accrescere il patrimonio delle imprese sociali (come si vedrà oltre la maggior parte del patrimonio è composta da riserve e è difficile che il capitale sociale sottoscritto aumenti significativamente negli anni). E' infine opportuno distinguere tra cooperative sociali di tipo A e B. Per le prime conseguire utili significa accrescere la propria solidità aziendale ed investire in migliori servizi, ma anche ritornare alla comunità locale un maggior beneficio economico poiché si ricorda il patrimonio è immobilizzato e quindi in caso di liquidazione alla cooperativa reinvestito in attività sociali sul territorio; è in altre parole un rendiconto sociale efficiente, una sorta di indice delle cooperative sociali di tipo A di rendere produttive le risorse (economiche ed umane) impiegate. Per le seconde, conseguire utili significa gestire in modo imprenditoriale la propria attività, riuscire a rendere sufficientemente produttivi anche i lavoratori svantaggiati impiegati. Ma è vero altresì che essendo l'obiettivo primo di queste cooperative una più stringente politica di tutela dei posti di lavoro e di ampliamento degli stessi in periodi di crisi occupazionale, una contrazione degli utili in alcuni momenti di tempo non è indice di inefficienza bensì di prevalenza dell'efficacia dell'azione sull'efficienza economica in senso stretto.

	Valore della produzione		Costo della produzione		Costi del personale		Costi del personale sul totale costi		Utile Netto	
	TipoB	TipoA	TipoB	TipoA	TipoB	TipoA	TipoB	TipoA	TipoB	TipoA
Totali	v.a.	v.a.	v.a.	v.a.	v.a.	v.a.	%	%	v.a.	v.a.
2006	19.187.616	81.505.377	18.812.303	77.765.148	7.891.491	41.306.232	42	53	361.077	1.325.360
2007	21.755.253	97.122.168	21.205.539	92.884.127	9.282.606	49.747.676	44	54	483.930	1.877.894
2008	26.288.854	114.114.574	25.415.853	108.813.654	11.800.402	55.680.181	46	51	659.300	2.910.779
2009	28.436.687	124.305.702	28.202.800	120.971.176	14.038.205	63.407.838	50	52	-91.501	1.084.491
2010	36.693.422	144.747.108	35.949.894	142.225.701	17.543.417	70.562.114	49	50	369.351	1.534.704
2011	39.569.638	148.900.172	38.925.729	145.925.625	19.344.269	70.771.877	50	48	247.827	739.344
Valori medi per cooperativa										
	TipoB	TipoA	TipoB	TipoA	TipoB	TipoA	TipoB	TipoA	TipoB	TipoA
							%	%		
2006	1.598.968	2.716.846	1.567.692	2.592.172	657.624	1.376.874	42	53	30.090	44.179
2007	1.812.938	3.237.406	1.767.128	3.096.138	773.551	1.658.256	44	54	40.328	62.596
2008	1.877.775	3.566.080	1.815.418	3.400.427	842.886	1.740.006	46	51	47.093	90.962
2009	1.895.779	3.766.839	1.880.187	3.665.793	935.880	1.921.450	50	52	-6.100	32.863
2010	2.038.523	3.618.678	1.997.216	3.555.643	974.634	1.764.053	49	50	20.520	38.368
2011	2.198.313	3.722.504	2.162.541	3.648.141	1.074.682	1.769.297	50	48	13.768	18.484

Approfondimenti sul valore della produzione

Come anticipato, la produzione totale delle cooperative trevigiane nel 2011 è pari a 188 milioni di euro. Nel 2011, il valore della produzione medio per cooperativa è di 3.282.030€. Questo valore risulta maggiore del 36,9% rispetto al valore registrato nel 2006, grazie ad una crescita dello 6,2% annua. Questa crescita non è stata costante: mentre tra 2006 e 2008 si è registrata una dinamica più vivace, dopo il 2008 la crescita è stata più contenuta. Inoltre, tra il 2009 e il 2010 vi è stata una riduzione del valore della produzione dell'0,6%, recuperata tuttavia l'anno successivo (Fig 1).

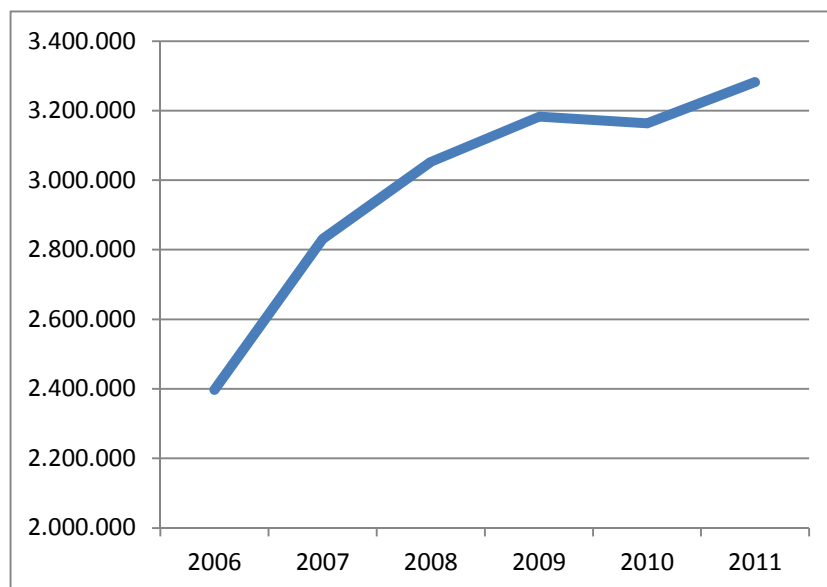
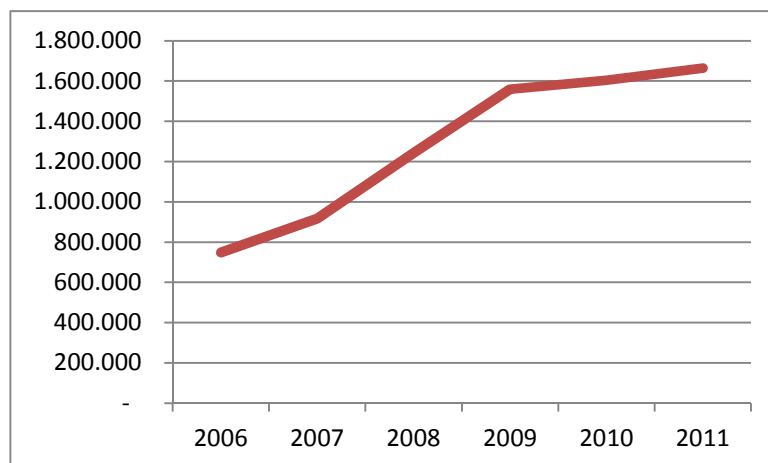


Figura 1

Dividendo il campione per classi ed approfondendo la situazione al 2011, il 36,2% delle imprese ha un valore della produzione inferiore a 1.000.000€, mentre il 29,3% ha un valore superiore a 3.000.000€. Il coefficiente di variazione, che misura il rapporto tra la varianza all'interno del campione in ogni anno e la sua media, si è ridotto, il che significa che le cooperative nel 2011 risultano meno eterogenee di quanto lo fossero nel 2006. Se nel 2006 il valore minimo della produzione contava per lo 0,03% del valore massimo, nel 2011 lo era per lo 0,53%. Questo perché la crescita del valore minimo è stata più elevata in media rispetto alla crescita del valore massimo. Questo porta a concludere che le cooperative più dinamiche siano state in questi anni quelle di più piccole dimensioni, ma ciò è influenzato in media tanto dal fatto che si tratta più frequentemente di cooperative in fase di crescita poiché nel primo ciclo di vita, quanto dal fatto che la maggior parte di queste erano cooperative di tipo B, che già in precedenza si è dimostrato hanno retto bene alla crisi.

CAPITALE INVESTITO

Il capitale investito, definito come la somma tra immobilizzazioni e capitale circolante netto, nel 2011 è di 96.383.476€. Analizzando la dinamica nel corso del periodo del valore medio per cooperativa, il tasso di crescita è stato elevato, raggiungendo il 122,3 per cento, con una crescita media annua del 18%. Tuttavia questa crescita non è stata omogenea nei sei anni. Come si evince anche dal grafico in Figura 2 si nota come vi sia stata un anno di forte crescita tra il 2009 e il 2010, mentre nell'ultimo anno si è registrato un netto rallentamento della crescita, passata dal 26% del 2010 al 3 nel 2011.



Nel 2008, il 66,7% delle imprese aveva un valore del capitale investito inferiore a 500.000€, percentuale comunque minore rispetto a quella registrata a livello nazionale, pari al 73%, dalla quale si può quindi dedurre che le cooperative di Treviso hanno un capitale investito maggiore alla media nazionale, influenzato comunque anche in parte dal fatto che la loro età media è abbastanza elevata, ossia che la percentuale delle cooperative sociali storiche nate addirittura prima della legge istitutiva 381/1991 sono di più delle nate da meno di 10 anni (9 cooperative contro 6 rispettivamente). La dimensione elevata delle cooperative trevigiane è confermata comunque anche dal fatto che la percentuale di cooperative con un capitale investito al di sopra di un milione di euro è superiore al livello nazionale: 22,2% verso il 17%.

STATO PATRIMONIALE

Il totale attivo delle cooperative legate a Confcooperative-Federsolidarietà Treviso è cresciuto nel periodo 2006-2011, ad un tasso del 21% annuo. Il contributo maggiore a questa crescita è stato dato dalla crescita delle immobilizzazioni, che hanno aumentato il loro valore del 27%, mentre l'attivo circolante è cresciuto ad un tasso del 16%. Meno lineare è stata l'evoluzione dell'attivo verso i soci, che è cresciuto fino al 2008, per poi registrare un tasso negativo nel 2009 e nel 2010, e tornare a crescere nel 2011. Se i tassi di crescita sono stati sostenuti fino al 2010, nel 2011 vi è stato un brusco calo: l'attivo circolante nell'ultimo anno è cresciuto del 3%, le immobilizzazioni del 5% e il totale attivo del 4%. Diverso il dato registrato per l'attivo verso i soci che tra 2010 e 2011 è cresciuto del 18%.

Questi andamenti sono gli stessi che si verificano nei valori medi, anche se a tassi inferiori. A livello medio, il rallentamento nel tasso di crescita dei vari indicatori avviene già nel 2010. Se tra 2009 e 2010 l'attivo circolante cresceva del 10%, l'anno successivo la crescita era del 2%, il totale delle immobilizzazioni passa dal 24 all'11%, mentre il totale attivo scende dal 16 al 6%.

Infine, confrontando il valore dei crediti verso soci, si nota come questi abbiano un peso relativamente piccolo rispetto al totale attivo (valore di circa l'1%) e anche se in valore assoluto le quote sembrerebbero elevate, in realtà è da tenere presente che molte cooperative trattengono la quota sociale a piccole rate dalle buste paga dei lavoratori-soci neo-entrati e che la maggior parte di queste posizioni sono aperte in cooperative sociali fondate da un minor numero di anni, dove quindi vi è ancora una posizione aperta nei confronti dei soci.

	Attivo verso soci	Totale Immobilizzazioni	Attivo Circolante	Totale Attivo (Immobilizzazioni+ Attivo circolante)
Valore totale				
2006	619.376	26.597.609	41.442.477	68.040.086
2007	960.064	33.853.767	52.213.158	86.066.925
2008	1.051.295	48.777.691	60.879.321	109.657.012
2009	962.661	62.899.575	69.990.966	132.890.541
2010	905.606	82.969.829	85.145.071	168.114.900
2011	1.068.191	87.313.441	87.303.676	174.617.117

Valore medio				
2006	14.747	633.276	986.726	1.620.002
2007	22.859	806.042	1.243.170	2.049.213
2008	22.854	1.060.385	1.323.464	2.383.848
2009	20.055	1.310.408	1.458.145	2.768.553
2010	15.888	1.453.201	1.485.142	2.938.343
2011	18.740	1.529.792	1.521.424	3.051.217

Parallelamente alla crescita dell'attivo, si è verificata una crescita anche delle voci di passivo dello stato patrimoniale. I tassi di crescita sono in questo caso più elevati rispetto a quelli delle voci di attivo. Il capitale sociale è cresciuto sia a livello totale (25%) che a livello d'impresa (19%). Il patrimonio netto è aumentato al tasso più elevato (24% annuo a livello totale e 20 a livello medio). Un trend molto simile è seguito da anche dal totale dei debiti, cresciuto in maniera più decisa a livello totale (24%), mentre a livello medio la crescita è stata di un 9 inferiore.

	Capitale Sociale	Patrimonio Netto Totale	Totale Debiti	Totale Passivo (Fondi per rischi e oneri, TFR e debiti)
Valore totale				
2006	2.919.226	14.194.618	43.412.583	53.896.129
2007	4.698.400	17.556.544	57.184.290	68.469.817
2008	7.021.424	27.134.428	66.993.201	79.232.535
2009	7.375.142	29.650.974	91.115.734	104.163.261
2010	7.719.146	37.934.802	117.067.441	131.636.191
2011	8.225.974	39.026.695	122.965.271	137.268.965

Valore medio				
2006	69.505	337.967	1.033.633	1.283.241
2007	111.867	418.013	1.361.531	1.630.234
2008	152.640	602.987	1.456.374	1.760.723
2009	153.649	617.729	1.898.244	2.170.068
2010	135.034	654.048	2.044.794	2.299.868
2011	144.018	672.874	2.148.854	2.398.903

La differenza tra attivo e passivo è cresciuta, dimostrando come le cooperative siano state in grado di migliorare la loro situazione. Il peso relativo della componente passiva è passato dal 79,2% del totale attivo al 78,6% (Tabella 6). Se si considerano particolari componenti del passivo, si nota come il peso relativo del debito sia più rilevante nel 2011 rispetto al 2006, passando dal 63,8 al 70,4%. Il patrimonio netto ha incrementato di due punti il suo impatto sull'attivo. Il patrimonio netto, che rappresenta la capacità dell'impresa di finanziarsi con risorse proprie, è una componente rilevante per le cooperative e, a livello medio, corrisponde a più al 22,2% del passivo (valore medio dell'incidenza calcolata sui 6 anni). Il capitale sociale ammonta in media il 10% sul patrimonio netto dell'azienda, considerando che la maggior parte del restante valore patrimoniale è costituita dalle riserve. Questa variabile ha subito una riduzione nel tempo, sottolineando nuovamente una dinamica di crescita del patrimonio più veloce rispetto a quella del capitale sociale. Dietro a questi dati sta ancora una volta la capacità delle cooperative sociali di fare utile, dato non contraddittorio con la natura di impresa, e di crescere la propria stabilità imprenditoriale, nonché di restituire alla società parte del valore generato.

	Differenza tra attivo e passivo	Passivo/ attivo	Debito/ attivo	Patrimonio Netto/passivo	Capitale sociale/ patrimonio netto
Valore totale					
2006	14.143.957	79,2	63,8	26,3	20,6
2007	17.597.108	79,6	66,4	25,6	26,8
2008	26.947.506	72,3	61,1	34,2	25,9
2009	28.727.280	78,4	68,6	28,5	24,9
2010	36.478.709	78,3	69,6	28,8	20,3
2011	37.348.152	78,6	70,4	28,4	21,1

Valore medio					
2006	336.761	79,2	63,8	26,3	20,6
2007	418.979	79,6	66,4	25,6	26,8
2008	598.833	73,9	61,1	34,2	25,9
2009	598.485	78,4	68,6	28,5	24,9
2010	638.475	78,3	69,6	28,8	20,3
2011	652.314	78,6	70,4	28,4	21,1

Se la dimensione dell'impatto economico-finanziario è ad una prima analisi sufficientemente completa e offre spunti di riflessione sulla dimensione del fenomeno a livello territoriale, è tuttavia necessario spostarsi ora sulle dimensioni dell'impatto sociale, espresso in indici quantitativi e qualitativi.

6. I risultati dell'indagine esplorativa

Ad integrazione dei dati economico-finanziari, la valutazione dell'impatto sociale delle cooperative sociali aderenti a Confcooperative-Federsolidarietà Treviso ha previsto la somministrazione dei questionari creati ad hoc per consentire l'auto-valutazione dell'impatto da parte delle singole cooperative. Delle 58 cooperative sociali aderenti per le quali si disponeva dei dati di bilancio relativi all'anno 2011, 45 hanno aderito all'indagine e trovano piena corrispondenza nel dataset; a queste si aggiunge un questionario che riporta la situazione sintetica di 4 cooperative sociali che hanno visto nel corso del 2013 un processo di fusione/unificazione; sono stati inoltre raccolti i dati su due cooperative per le quali non si disponeva del bilancio 2011. In totale, i questionari raccolti sono stati quindi 48, divise in 23 cooperative sociali di tipo A, 14 cooperative sociali di tipo B, 8 cooperative sociali miste e 3 consorzi. Nel loro complesso, offrono una rappresentatività elevata dell'universo territoriale: le cooperative complessivamente considerate hanno nel 2011 generato un valore della produzione di 168,5milioni di euro (corrispondenti all'89,4% del totale valore della produzione dell'universo Confcooperative-Federsolidarietà Treviso) e sostenuto costi del personale per complessivi 88milioni di euro circa (il 97,5% del costo del personale dell'universo, ad indicare l'ottima rappresentatività dei livelli occupazionale del campione studiato).

Rispetto ad alcune caratteristiche dimensionali delle cooperative del campione analizzate, benché esse si discostino minimamente in numero dal relativo universo, si osserva la seguente composizione per classi di patrimonio e classi di valore della produzione. In particolare, se vi è una elevata eterogeneità del campione per classi di patrimonio, più elevata è la concentrazione di cooperative sociali che hanno una valore della produzione annuo compreso tra 1 e 5 milioni di euro (48% circa). Come già hanno dimostrato i dati generali delle precedenti analisi economico-finanziarie, le cooperative sociali di tipo B presentano in maggior percentuale delle A livelli di patrimonializzazione superiori ai 500mila euro, anche se molte tra esse sono molto piccole (patrimonio inferiore ai 100mila). Nonostante questa struttura del capitale, le cooperative sociali di tipo A presentano mediamente e come dispersione per categorie valori della produzione generalmente superiori alle B, anche se sono soprattutto le cooperative sociali di tipo misto a raggiungere, data la loro struttura, valori della produzione compresi tra 1 e 5milioni di euro in ben l'87.5% dei casi.

	classe dimensionale per patrimonio					Totale
	<100.000	100-250.000	250-500.000	500-750.000	>750.000	
cooperativa sociale di tipo A	6 26.1%	4 17.4%	8 34.8%	0 0.0%	5 21.7%	23 100.0%
cooperativa sociale di tipo B	5 35.7%	1 7.1%	3 21.4%	3 21.4%	2 14.3%	14 100.0%
cooperativa sociale di tipo misto (A+B)	0 0.0%	3 37.5%	1 12.5%	2 25.0%	2 25.0%	8 100.0%
consorzio	1 33.3%	1 33.3%	1 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	3 100.0%
Totale	12 25.0%	9 18.8%	13 27.1%	5 10.4%	9 18.8%	48 100.0%

	classe dimensionale per valore della produzione					Totale
	<500.000	500-1.000.000	1-5.000.000	5-10.000.000	>10.000.000	
cooperativa sociale di tipo A	3 13.0%	6 26.1%	10 43.5%	2 8.7%	2 8.7%	23 100.0%
cooperativa sociale di tipo B	3 21.4%	4 28.6%	5 35.7%	1 7.1%	1 7.1%	14 100.0%
cooperativa sociale di tipo misto (A+B)	0 0.0%	0 0.0%	7 87.5%	0 0.0%	1 12.5%	8 100.0%
consorzio	0 0.0%	1 33.3%	1 33.3%	1 33.3%	0 0.0%	3 100.0%
Totale	6 12.5%	11 22.9%	23 47.9%	4 8.3%	4 8.3%	48 100.0%

I dati economici appena presentati sono comunque da leggere anche alla luce della diversa età delle cooperative. Tra le cooperative sociali di tipo A sono più presenti quelle nate prima della legge e si è rilevata poi una espansione importantissima immediatamente a seguire, con quasi la metà di queste cooperative nate tra 1991 e 1995 e solo 4 cooperative sociali di tipo A fondate dopo il '95, ad indicare un rapido consolidamento del settore nella zona. Più progressivo è stato lo sviluppo delle cooperative sociali di tipo B, sorte solo nel 14.3% dei casi prima della legge e nel 50% tra 1996 e 2005, influenzando la maggiore età anche i minori livelli di patrimonio totale raggiunti da alcune di esse. Le cooperative miste presenti sono sorte invece tutte prima del 2005 e tre di esse prima della legge istitutiva delle cooperative sociali, mentre i tre consorzi intervistati sono stati fondati tutti in periodi diversi, uno prima della legge, uno a ridosso del nuovo secolo, l'altro addirittura nel 2012, a dimostrare la continuativa volontà di networking del movimento locale.

Altro indicatore della dimensione delle cooperative sociali aderenti a Confcooperative-Federsolidarietà Treviso è riferibile al numero di lavoratori dipendenti. Se un consorzio non ha dipendenti remunerati e gli altri presentano comunque dimensioni ridotte, tra le cooperative sociali ben il 50% delle miste ha più di 100 dipendenti, anche in relazione alla complessità dell'attività; la percentuale si riduce ad un comunque significativo 30,4% nelle A e 28,6% nelle B. E' in queste ultime più frequente la presenza di piccole organizzazioni con meno di 15 dipendenti (35,7%) mentre tra le A la distribuzione per classi dimensionali è più omogenea (con un quarto delle strutture che impiegano dai 15 a 50 dipendenti e un quarto dai 50 ai 100).

Ai dati quantitativi illustrati si possono aggiungere alcune considerazioni di carattere generale e qualitativo sulla situazione delle cooperative sociali trevigiane; dati che vanno quindi a completare anche la riflessione economico-finanziaria illustrata nel capitolo precedente. L'auto-valutazione del proprio stato da parte delle cooperative sociali intervistate fa emergere innanzitutto come risorse finanziarie ed umane presenti in cooperativa siano giudicate complessivamente sufficienti a realizzare l'ordinaria attività della cooperativa (giudizio medio di 4.5 su scala da 1 –insufficiente- a 5-soddisfacente) e a rispettare anche i tempi e gli obiettivi (4.4), mentre esse andrebbero aumentate qualora si dovesse ampliare l'attività della cooperativa (anche se le piccole cooperative soffrono da questo punto di vista di maggiori carenze rispetto alle grandi). Interessante osservare che le cooperative sociali trevigiane ritengono di avere anche sufficienti risorse per

avere un buon impatto sociale sulla comunità (giudizio medio di 3.9) e questo è vero soprattutto tra le cooperative con molti soci, che raggiungono un elevato valore della produzione e di tipo A o misto.

Nonostante i soddisfacenti livelli di risorse disponibili, le cooperative intervistate accusano talvolta (e ciò è espresso da valori medi attorno al 3 su scala da 1 a 5) problemi nella capacità di finanziamento dei propri investimenti, nella capacità di pianificazione pluriennale (data la dipendenza spesso anche da appalti e situazioni altamente variabili nel breve periodo) e nella produzione di rendicontazioni sociali di qualità. Le caratteristiche organizzative non sembrano influenzare queste percezioni, ma tendenzialmente sono le cooperative di tipo misto ad accusare meno problemi. La situazione economica generale comunque non sembra preoccupante (punteggio medio di 3.6) né è percepito in modo evidente il rischio di non riuscire a soddisfare la domanda locale, anche se vi è la comprensione dell'incapacità di soddisfarla a pieno (punteggio medio di 3.7, più basso nelle cooperative sociali di tipo B che A).

I problemi percepiti dalle cooperative sociali trevigiane sono, nell'ordine: la concorrenza crescente da parte di altre organizzazioni (accordo di 3.5 su scala da 1 a 5, che giunge a 4 per le cooperative sociali di tipo B), la difficoltà a reperire finanziamenti e la difficoltà ad aprirsi esse stesse al mercato per rendersi più indipendenti dal pubblico (entrambi 3.2, con punteggio di 3.5 da parte delle cooperative sociali di tipo A) e i ritardi nei pagamenti da parte dei committenti (3.1). Se i livelli di problematicità rispetto a questi aspetti non sono in media elevati o fortemente sentiti (poiché si posizionano poco oltre la metà della scala) essi vanno comunque tenuti presenti e controllati e, in modo interessante, emergono più per le medio-grandi cooperative sociali che per quelle con valore della produzione più basso. Ancora buona sembra la capacità delle cooperative sociali di attrarre lavoratori qualificati e motivati, anche se questo secondo aspetto è più problematico del primo.

A fronte di questa situazione interna e di pressioni crescenti sul mercato di sbocco a causa, tra l'altro, della crisi, le cooperative sociali trevigiane guardano alle proprie possibilità di investimento e crescita future con qualche perplessità, pur presentandosi forse più sicure di quanto lo sarebbero altre tipologie organizzative in questa fase socio-economica: il 43,6% di esse afferma che la cooperativa ha realizzato buoni investimenti in passato ma nell'ultimo periodo sta riscontrando difficoltà a reperire finanziamenti per realizzarne di nuovi; due cooperative si dichiarano addirittura incapaci oggi come in passato di investire adeguatamente in nuove strutture e servizi, mentre un'altra cooperativa sociale di tipo B soffre ancora di investimenti sbagliati fatti in passato. La posizione, come premesso, non è comunque per tutti stagnante: il 33,3% afferma di riuscire anche oggi a realizzare investimenti grazie ai rapporti di fiducia instaurati anche con gli istituti di credito ed un 15,4% trova le sue possibilità di investimento nelle reti e nella collaborazione con altre cooperative ed organizzazioni del proprio territorio. Dati che confermano quindi che il requisito fondamentale per superare la crisi e continuare a crescere è dato dalla cooperazione esterna e dalla condivisione del proprio progetto tanto con i soggetti finanziatori quanto con altre organizzazioni, elementi che a loro volta sviluppano fiducia e quindi rendono gli scambi con la controparte non meramente economici e auto-interessati, ma appunto condivisi. Queste scelte e possibilità di investimento non sono invece influenzate dalla dimensione e dalla solidità economica della cooperativa sociale, né in modo netto dalla tipologia della cooperativa, anche se le cooperative miste dichiarano maggiore continuità nei propri investimenti passati, presenti e prospettati. Piuttosto, l'investimento in nuovi progetti è legato anche alla presenza di personale che si possa dedicare alla progettazione di nuove attività e alla ricerca di relativi finanziamenti: il 61,4% delle cooperative sociali intervistate dichiara di creare gruppi ad hoc per la ricerca e sviluppo solo per specifici progetti (e in particolare quando emergono possibilità di finanziamento esterno, quale quello europeo, o vengono aperti nuovi bandi), mentre il 25% ha un gruppo di lavoro in ricerca e

sviluppo abbastanza stabile e continuativo per progettare l'attività della cooperativa nel suo complesso, aprendo quindi alla necessità e alla possibilità di continuare a evolvere e crescere.

Premesse queste caratteristiche, delle cooperative sociali intervistate, è obiettivo dei paragrafi che seguono esplicitare l'impatto quantitativo e qualitativo delle stesse e del movimento nel suo complesso prendendo a riferimento volta per volta singoli stakeholder su cui ricade l'azione e singole dimensioni dell'impatto sociale.

L'impatto su offerta e domanda locale di servizi sociali

Per riuscire a dare una visione esaustiva dell'impatto che le cooperative sociali del territorio hanno in termini di offerta di determinati servizi sociali, sarebbe necessario disporre di numeri precisi della domanda territoriale e della presenza di altri operatori - pubblici, del privato sociale e del privato for-profit- presenti sul territorio in modo tale da calcolare la capacità di copertura dei bisogni anche in modo comparato con le altre istituzioni. Si tratterebbe di dati completi ma pur sempre solo quantitativi. Il questionario e l'autovalutazione ovviano alle carenze informative attuali, dando uno spaccato delle attività promosse dalle organizzazioni del consorzio.

Così, le cooperative sociali di tipo A e di tipo misto, dedite a fornire servizi sociali, rispondono in modo prioritario ai bisogni dei disabili psichici o psichiatrici (rispettivamente il 70% e il 20% delle cooperative opera con queste categorie di utenti) e degli invalidi fisici (53.3%), ma si rivolgono anche in modo abbastanza significativo a anziani e minori/adolescenti, oltre che in modo inferiore a persone con problemi di dipendenza, con problemi diversi o senza fissa dimora. La sensibilità alla domanda emergente è verificata non solo con l'ampliarsi progressivo delle tipologie di utenti cui sono rivolti i servizi, ma anche con l'affermata disponibilità dell'89% delle cooperative sociali di volersi impegnare a rispondere direttamente alla nuova domanda del territorio qualora ne emergesse la necessità o comunque (in un ulteriore 9% di casi) a pianificare anche la nascita di una nuova cooperativa attraverso processi di gemmazione pur di rispondere alla domanda.

La risposta ai bisogni è data anche dalla compresenza di strutture alternative, in base agli utenti ma anche al tipo di bisogni: delle cooperative sociali tipo A o miste, circa la metà (il 56,5% delle A) offrono servizi di natura residenziale, per la maggior parte (65% delle A, 86% delle miste) offrono servizi diurni, ma si offrono anche per alcuni soggetti servizi domiciliari (35% delle A, 14% delle miste). Il dato ha valenza non solo di servizi complementari come appunto descritto, ma anche di fonti diverse di possibili risparmi di costo per le pubbliche amministrazioni. Come la letteratura sul tema dimostra (vedasi ad esempio i calcoli dello SROI per i diversi settori di attività), in media le imprese sociali (cooperative sociali nel caso italiano) riescono a risparmiare il 20% rispetto al costo di servizi simili per le pubbliche amministrazioni. Inoltre, alcune delle cooperative sociali del trevigiano presentano il carattere della filiera: utenti che inizialmente hanno necessità di un servizio residenziale per la scarsa autonomia –con costi superiori per le pubbliche amministrazioni che si relazionano con la cooperativa in convenzione- vengono piano piano formati dalla cooperativa sociale e resi più autonomi, portandoli a richiedere talvolta servizi solo diurni o addirittura domiciliari -che quindi hanno per le pubbliche amministrazioni costi decisamente inferiori-. Investire su una crescente autonomia degli utenti è quindi un beneficio sociale per gli stessi, ma anche un risparmio per le pubbliche amministrazioni.

Altro indicatore di questo investimento nella crescita dell'autonomia del soggetto è dato dalla presenza di Ceod (Centri Educativi Occupazionali Diurni) tra le cooperative sociali di tipo A e misto. Nonostante solo il

23% delle cooperative sociali in oggetto gestisce direttamente Ceod, mentre il 15% collabora con strutture esterne per la formazione al lavoro, è interessante osservare che alcune di queste cooperative sociali hanno avuto una intensa attività formativa al lavoro: 630 è il totale degli utenti che hanno ricevuto formazione specifica nel quadriennio 2009/2012, per una media di 9 mesi di formazione ciascuno e di 130 ore mensili di formazione, nonché con un riconoscimento economico tra i 50 ed i 250 euro, a seconda del tipo di formazione e borsa erogati. I dati forniscono quindi due tipi di indicatori di impatto, nonostante i numeri siano complessivamente contenuti: primo, si sono generati benefici aggiuntivi per molti utenti legati alla formazione, al maggior senso di autonomia e a un reddito minimo aggiuntivo; secondo, nonostante almeno parte delle uscite in reddito per l'utente del Ceod siano state a carico della pubblica amministrazione, sicuramente la conciliazione di un'attività socio-assistenziale (il servizio pure delle A) con un'attività di educazione al lavoro permette di raggiungere economie di scala ed output superiori e quindi di avere di per sé risparmi di costo totali per le amministrazioni pubbliche.

Un ultimo indicatore di impatto sull'equilibrio domanda/offerta di servizi è rappresentato dalla capacità delle cooperative sociali (in questo caso di tipo sia A che B) di rispondere ad un bisogno prima insoddisfatto. L'azione sul lato dell'offerta risulta estremamente importante e lo è stata soprattutto negli anni '90, quando non vi era o vi era una limitatissima presenza di strutture simili sul territorio o comunque in grado di coprire (anche con intervento pubblico) i bisogni dei soggetti svantaggiati. Il mercato si è poi andato progressivamente completando, ma senza saturazione della domanda di servizi sociali, tale per cui la nascita delle nuove cooperative anche in territori dove esistevano altre organizzazioni risultava e risulta tutt'oggi fondamentale. In particolare, il 63% delle cooperative sociali di tipo A fondate prima della L. 381/1991 e la metà di quelle fondate negli anni '90 è sorta in aree con assenza totale di simili servizi, mentre tra le B tale percentuale si è mantenuta tra il 70% e il 50% fino al 2005, ad indicare un processo di espansione dei servizi all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati più lento e progressivo. Dopo il 2000 (2005 per le B) le nuove cooperative sociali fondate hanno agito prevalentemente in co-presenza di realtà simili, anche se nella maggior parte dei casi non completamente sostitutive; ed oggi quindi vi sono poche organizzazioni che agiscono ancora in modo esclusivo nei confronti di quel tipo di utenza e su quel territorio (è il caso del 22,7% delle A e del 5% delle B).

L'impatto sul territorio e il rapporto generale con gli stakeholder

L'impatto territoriale e sulla comunità può essere descritto sotto diversi profili e il questionario ha cercato di raccogliere indicatori diversi e complementari tra loro. Mentre all'impatto specifico sul cittadino come stakeholder si guarderà in uno dei paragrafi successivi, è qui opportuno introdurre una serie di valutatori di carattere generale.

In primo luogo, si guardi alla capacità di copertura dei bisogni del territorio. Anche se la variabilità del territorio di riferimento è alquanto ampia poiché influenzata dal tipo di servizi offerti (es: asili nidi con contratti provinciali, strutture per anziani o portatori d'handicap su singoli comuni, o cooperative di inserimento lavorativo che vendono i prodotti su un ampio mercato nazionale), l'impatto territoriale è complessivamente elevato anche se non eccessivo e tale da compromettere quindi la conoscenza e la relazione con la comunità: solo due cooperative ricoprono un'area di operatività nazionale o sovra-regionale, quattro operano a livello di regione, mentre all'opposto il 35% ha ricaduta solo su uno o più comuni (anche se in un paio di casi i comuni ammontano complessivamente ad una settantina) e il 24% su una o più Ulss. La situazione non si presenta significativamente eterogenea tra cooperative sociali di diverso tipo, anzi le B affermano in maggior numero di avere un'area di operatività ristretta a pochi comuni.

Come anticipato, se ne deduce che soltanto in sporadici casi le cooperative sociali trevigiane si spingono oltre il confine locale: la politica è prevalentemente quella di azione per il proprio territorio, seppur con il limite di non avere un impatto al di fuori dello stesso e attingendo risorse da altre realtà. E' vero tuttavia, come si avrà modo di affrontare più oltre, che le cooperative sociali sono ben inserite in una rete, ed è la rete a superare spesso il confine comunale.

Secondo aspetto ed indicatore: il territorio è composto da persone e quindi la relazione con lo stesso può essere vista innanzitutto come capacità di coinvolgere e introdurre alla propria mission la cittadinanza, con i suoi diversi interessi. La base sociale rappresenta il modo più alto di coinvolgere il territorio nella propria sfera decisionale e negli obiettivi aziendali e ciò è tanto più vero quanto più la base sociale è, come si definisce in economia, multi-stakeholder, ossia vi sono coinvolte più tipologie di portatori di interessi. Analizzando le base sociali delle cooperative trevigiane della ricerca impatta in primo luogo il numero complessivo dei soci: 7.559 soci. Il numero medio di soci supera è di 160 per il totale e supera i 240 nelle cooperative sociali di tipo A, ma il dato è influenzato dalla presenza di un outlier con più di 1700 soci: divise infatti per quartili, le cooperative sociali mostrano nel 25% dei casi la presenza di meno di 30 soci, nel 25% contano tra i 30 ed i 60 soci, ma nel 25% dei casi superano comunque i 140 soci, ad indicare una dimensione della base sociale come descritto comunque molto incisiva.

Inoltre, se, come si verifica a livello nazionale, la categoria di soggetti più coinvolta in qualità di soci è quella dei lavoratori (per un totale di 4.176 soci lavoratori), molti sono anche i lavoratori svantaggiati e gli utenti coinvolti nella base sociale e vi sono ben 675 volontari soci, ma anche alcuni generici sostenitori e sovventori. Le cooperative, non solo in forma di consorzi, vedono nella loro base sociale anche la presenza di altre organizzazioni: altre organizzazioni non profit per lo più (per circa 100 unità escludendo i consorzi, a dimostrare il forte supporto reciproco e la rete anche formale), ma anche istituzioni pubbliche nelle cooperative sociali di tipo A e qualche organizzazione for-profit soprattutto nelle B, a rappresentare i rispettivi legami con le categorie organizzative che più si relazionano e hanno interessi verso l'attività delle cooperative sociali.

Passando dai valori totali alla composizione interna, si osserva innanzitutto in modo interessante che tutte le cooperative sociali del trevigiano (fatta eccezione per un consorzio) hanno come soci in contemporanea più categorie di portatori di interessi e sono quindi definibili multi-membership. I dati sulla composizione della base sociale fanno emergere ulteriori dati interessanti sia letti singolarmente che in comparazione alla situazione nazionale: innanzitutto, mentre gli utenti, beneficiari dell'attività della cooperativa e quindi interessati in prima persona alla qualità dei servizi, sono rappresentati raramente nella media nazionale delle cooperative sociali, nel trevigiano un terzo delle cooperative sociali di tipo A e la metà delle miste coinvolgono gli utenti nella base sociale; in secondo luogo, la presenza di volontari soci è molto diffusa, con il 75% delle cooperative (esclusi i consorzi per loro natura) che coinvolge attivamente la cittadinanza facendola partecipare alla base sociale nella figura del socio volontario; infine, sono ben 16 (equivalenti al 36% del totale delle cooperative) le organizzazioni nella cui base sociale sono presenti altre non profit a rafforzare il precedente concetto di rete.

	cooperativa sociale di tipo A		cooperativa sociale di tipo B		cooperativa sociale di tipo misto (A+B)		consorzio		Totale	
	Media	Somma	Media	Somma	Media	Somma	Media	Somma	Media	Somma
Totale soci	244.23	5373	74.50	1043	133.63	1069	24.67	74	160.83	7559
Lavoratori	129.00	2709	47.86	670	99.63	797	0.00	0	90.78	4176
Lavoratori svantaggiati	.10	2	15.64	219	10.38	83	0.00	0	6.61	304
Utenti o loro famigliari	17.24	362	1.79	25	2.38	19	0.00	0	8.83	406
Volontari	23.29	489	4.21	59	15.88	127	0.00	0	14.67	675
Generici sostenitori	.62	13	.71	10	.75	6	0.00	0	.63	29
Sovventori	.05	1	.86	12	.13	1	.67	2	.35	16
Organizzazioni non-profit	2.90	61	3.07	43	.38	3	23.67	71	3.87	178
Organizzazioni for-profit	.05	1	.21	3	0.00	0	.33	1	.11	5
Istituzioni pubbliche	1.33	28	0.00	0	0.00	0	0.00	0	.61	28
Istituzioni finanziarie	.05	1	0.00	0	0.00	0	0.00	0	.02	1
Altro	80.05	1681	.14	2	5.38	43	0.00	0	37.52	1726

La motivazione ed il coinvolgimento dello stakeholder diventano tuttavia massimi quando egli è parte del Consiglio di Amministrazione, come organo che maggiormente influenza il processo decisionale. La composizione del CdA delle cooperative sociali trevigiane evidenzia in primo luogo la variabilità nel numero di soggetti coinvolti, da un minimo di 3 ad un massimo di 18, con una prevalenza di organizzazioni che hanno tra i 5 ed i 7 consiglieri (poco meno della metà del campione). Rispetto alla composizione del CdA, del totale di 376 consiglieri coinvolti nelle cooperative sociali rispondenti, 222 sono lavoratori, seguiti dalla presenza di volontari (74 persone in totale), utenti e soggetti svantaggiati rispettivamente per le A e le B (20 e 4), rappresentanti di altre organizzazioni non profit o cooperative sociali del territorio (14), soci sostenitori e professionisti esterni (12, spesso con ruolo comunque volontario), ma anche in 5 casi rappresentanti delle pubbliche amministrazioni.

Data la descritta situazione della governance delle cooperative sociali, si possono fare analisi conclusive sulla natura delle stesse in base al fatto che esse siano: single-stakeholder, ossia abbiano sia base sociale che CdA composto da una sola categoria di portatori di interesse, ibride, ossia con base sociale composta da più stakeholder ma consiglio di amministrazione formato da soli lavoratori o rappresentanti di organizzazioni, o multi-stakeholder, ossia con entrambi gli organi con rappresentanti di più categorie di portatori di interessi. Emerge così (come da tabella seguente) la preponderanza di organizzazioni a tutti gli effetti multi-stakeholder (68,9%) mentre solo un consorzio, come già visto, ha natura single-stakeholder e il restante 28,9% delle cooperative sociali è ibrido. Questo dato è significativo sia rispetto alla prevalenza dell'assetto multi-stakeholder nelle cooperative del trevigiano rispetto alla situazione nazionale (dove meno della metà ha struttura multi-stakeholder), sia alla luce del fatto che esso garantisce un più forte legame con il territorio e con i suoi esponenti e dà continuità e visibilità all'impatto territoriale.

	cooperativa sociale di tipo A	cooperativa sociale di tipo B	cooperativa sociale di tipo misto (A+B)	consorzio	
Single-stakeholder	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	2.2%
Multistakeholder	66.7%	71.4%	85.7%	33.3%	68.9%
Ibride	33.3%	28.6%	14.3%	33.3%	28.9%

Il rapporto con la comunità e i rappresentanti del territorio così sviluppato è anche generatore di un vantaggio economico delle cooperative sociali: la capacità di attingere risorse economiche (magari che in parte rimarrebbero immobilizzate) attraverso la partecipazione economica dei soci alla creazione del capitale sociale. Il valore delle quote sottoscritte varia da 15 a 1000 Euro a quota (quest'ultimo valore per una cooperativa sociale di tipo B) ed è in media di 95 Euro (dove la metà delle cooperative sociali ha quote di valore uguale o inferiore a 26 Euro ed un 25% ha quote superiori ai 100 Euro). Le quote complessivamente sottoscritte ammontano in media per cooperativa a 5.000 ma questo dato ha poco significato considerando la presenza di una eterogeneità di cooperative sociali: quelle in cui le quote sottoscritte sono meno di 100 e un gruppo di cooperative (soprattutto cooperative di tipo B) in cui le quote sottoscritte, benché anche di piccolo importo, ammonta comunque a più di 5.000 quote, e in alcuni casi a più di 10.000 quote.

A ciò si aggiunga il peso delle riserve accumulate a capitale, di cui esposto nel paragrafo sui dati economico-finanziari. Se la quota sottoscritta può infatti essere eventualmente restituita al socio e quindi dal territorio ritorna al territorio, le riserve rappresentano di per sé la quota di valore generata dall'organizzazione e che al territorio ritorna anche in sede di liquidazione della cooperativa.

L'analisi del rapporto della cooperativa sociale con i suoi stakeholder va esplicitato ulteriormente. Esso rappresenta infatti il fulcro dell'analisi poiché sui singoli stakeholder la cooperativa sociale esercita il proprio impatto e più essa considera prioritari i loro interessi più essa tenderà ad internalizzare i loro bisogni nella sua funzione obiettivo. Se degli aspetti specifici si tratterà nei prossimi paragrafi, è utile qui fare alcuni breve premesse. Innanzitutto, i dati affrontano l'aspetto della comunicazione con gli stakeholder: le cooperative sociali intervistate dispongono nella quasi totalità dei casi (86,4%) di un sito internet attraverso il quale la comunità e gli stakeholder tutti possono tenersi aggiornati sull'attività della cooperativa, ma sembra esservi un punto critico su altri importanti aspetti di comunicazione con gli stakeholder, data la bassa (rispetto alla media nazionale e agli obiettivi) frequenza di cooperative sociali che redigono un bilancio sociale (45,5%), hanno una carta dei servizi (47,7%) o forniscono informazioni periodiche ai loro stakeholder attraverso strumenti quali le newsletter (13,6%). Confrontando i dati per caratteristiche delle cooperative, sicuramente più aspetti tendono ad influenzare l'utilizzo di questi strumento, ma in modo interessante, sembra che il bilancio sociale venga percepito come uno strumento importante soprattutto dalle cooperative sociali di piccole dimensioni e neo-costituite, che hanno quindi più bisogno di relazionarsi con il territorio e farsi conoscere, anche con finalità di raccolta finanziamenti e sviluppo di relazioni e fiducia.

Rispetto alle categorie di stakeholder con cui le cooperative sociali si relazionano, la totalità dimostra di avere innanzitutto rapporti continuativi con altre cooperative sociali del territorio, non solo intermediati dai consorzi di riferimento, ma anche a livello di relazioni dirette. Sono stakeholder prioritari (con poche eccezioni) anche gli enti pubblici e, a seguire, i lavoratori ordinari, ma anche per il 78,3% delle intervistate i

volontari e per il 71,7% gli utenti. Frequente è anche lo scambio con imprese ordinarie (65,2% dei casi), con cui si relazionano comunque non solo come ovvio per natura le cooperative sociali di tipo B e le miste, ma anche il 50% delle cooperative sociali di tipo A. Ci si relaziona invece con altre cooperative sociali a livello nazionale solo in un caso su quattro e con enti religiosi nella metà delle cooperative sociali.

Ai suddetti stakeholder sono anche assegnati pesi relativi che indicano l'ordine di priorità dei loro interessi rispetto alla definizione delle politiche e degli obiettivi della cooperativa. L'ordine assegnato dal complesso delle cooperative sociali vede al primo posto i lavoratori ordinari, seguiti nell'ordine dagli utenti, dagli enti pubblici, dai lavoratori svantaggiati ove presenti, dalle altre cooperative sociali e consorzi con cui si collabora, dalle imprese acquirenti del servizio e finanziatrici, dalla comunità locale nel suo complesso e, a chiudere, dai volontari e dagli enti religiosi. La classificazione mostra quindi come la cooperativa sociale sia sì rivolta a fornire un servizio agli utenti, ma nella quotidianità dell'azione e nel processo decisionale il lavoratore - che è l'attore principale della qualità dei servizi e lo stakeholder anche più rappresentato nella base sociale - è il soggetto più influente e considerato.

Altra scala è quella che ordina gli stakeholder per loro influenza sul processo decisionale e che vede anche in questo caso come soggetto prevalente i lavoratori ordinari (peso di 5.5 su scala da 1 a 7). L'ordine è molto simile al precedente, con utenti, enti pubblici, altre cooperative sociali, ma un maggiore ruolo dei volontari. Tuttavia, mentre i punteggi assegnati alla domanda precedente erano comunque elevati (superiori a 3) ad indicare un interesse della cooperativa sociale per questi attori, i punteggi alla corrente domanda sono decisamente inferiori (sotto 3 per molte categorie di stakeholder) ad indicare che, nonostante le cooperative sociali ritengano importanti gli interessi di tutte le parti, esse non sono coinvolte allo stesso modo nel processo decisionale, ma alcune hanno un peso veramente basso, come nel caso di imprese e comunità locale, ma anche dello stesso ente pubblico (che ha un peso medio dichiarato nelle cooperative sociali pari a 3.6 in media).

Questa interpretazione è rafforzata dai dati in cui alle cooperative sociali è stato chiesto di esprimere quali stakeholder tutelerebbero in via prioritaria in caso di crisi della cooperativa. La risposta è ancora una volta netta: i lavoratori ordinari (punteggio di 6,6 su scala da 1 a 7) e gli utenti/lavoratori svantaggiati per le B (punteggio medio di 6), seguiti nell'ordine dalle altre cooperative sociali e consorzi, dagli enti pubblici, dai volontari, dalle imprese acquirenti e, infine, dalla comunità.

L'impatto occupazionale

I numeri sull'impatto occupazionale spiegano l'importanza locale del fenomeno: 4.839 le persone impiegate nelle cooperative sociali rispondenti al 31/12/2012, per una media di oltre 100 dipendenti a cooperativa sociale e una distribuzione che vede il 25% delle cooperative sociali occupare meno di 16 dipendenti, il 25% occuparne tra i 17 ed i 41, il 25% che impiega addirittura più di 112 dipendenti, con alcune cooperative sociali di dimensioni anche significativamente superiori a questo valore. In modo interessante, questo numero è il frutto di una crescita continua dei dipendenti delle cooperative sociali anche negli ultimi anni, ovvero nei periodi della crisi: se nel 2009 i lavoratori dipendenti complessivamente impiegati nelle cooperative sociali trevigiane era di 3.615 persone, nel 2010 essi raggiungevano già le 3.843 unità e nel 2011 registravano un ulteriore aumento fino alla soglia dei 3.984. Da notarsi che tale crescita è stata influenzata soprattutto da una positiva evoluzione nelle cooperative sociali di maggiori dimensioni, ovvero laddove il valore della produzione generato è stato in quegli stessi anni superiore ai 500mila euro.

La maggior parte dei suddetti lavoratori (300 persone circa) ha un inquadramento di operatore, educatore o simile, cui si aggiungono circa 200 amministrativi, mentre sono solo 36 nel loro complesso i dirigenti (con 7 cooperative sociali che non hanno un dirigente e alcune che vedono inquadrata più di una persona in tale ruolo) e 187 i coordinatori o responsabili di settore.

La distribuzione per genere illustra un elevato ricorso (in linea con i dati nazionali sulla cooperazione sociale) al lavoro femminile (71%), anche se tale percentuale differisce significativamente tra le tipo A – dove l'82% dei dipendenti è donna- e le tipo B –dove gli uomini sono in media al pari delle donne.

Guardando alla composizione degli occupati per classi si può capire l'impatto occupazionale specifico per alcune categorie di lavoratori. Emerge così innanzitutto un chiaro ed importante ruolo che le cooperative sociali del trevigiano stanno svolgendo anche per dare opportunità lavorative ai lavoratori più giovani e a quelli meno formati, che potremmo identificare tra le nuove categorie svantaggiate sul mercato del lavoro. Ben il 14,2% del totale lavoratori dipendenti ha meno di 30 anni e la percentuale giunge al 24,7% nelle cooperative sociali di tipo A. Il 43,4% dei lavoratori ha un diploma di scuola dell'obbligo e, nonostante questa percentuale sia superiore per le i dipendenti più anziani e nelle cooperative sociali di tipo B dove è più frequente il ricorso a persone con formazione professionale, sicuramente il dato è indice di attenzione a queste categorie di lavoratori. Ciò non compromettendo la volontà e la capacità delle cooperative sociali di attrarre anche laureati (che rappresentano il 14% del totale dipendenti). Accanto a questi dati, interessante la dichiarazione di alcune cooperative sociali che hanno affermato di impiegare tra i propri lavoratori normodotati anche soggetti inseriti nell'ambito di specifici progetti di recupero al lavoro, anche non finanziati dall'esterno ma obiettivo della cooperativa (per 248 soggetti in totale oggetto di tali progetti nel 2012, tra cui prevalentemente giovani under 25, over50 e donne con difficoltà occupazionali).

L'impatto occupazionale può essere ulteriormente analizzato in termini di impatto specifico sul territorio. Un non trascurabile 17,3% dei dipendenti lavora nel proprio comune di residenza e ciò sicuramente ha tre tipi di ripercussione: per il lavoratore, in termini di riduzione dello stress da spostamento; per il comune, in termini di ricaduta occupazionale netta; per l'ambiente, poiché è presumibile che i lavoratori residenti nel comune usino meno i mezzi e inquinino meno.

Secondo indicatore dell'impatto occupazionale è dato dalla valutazione della qualità del lavoro offerto. Caratteristica prima è la buona stabilità occupazionale garantita: l'82% (pari a 4000 lavoratori in totale) è assunto con contratto a tempo indeterminato e la percentuale è superiore a quanto rilevato nelle organizzazioni di tipo for-profit e nella media nazionale. A garantire maggiore stabilità occupazionale sono le organizzazioni di maggiori dimensioni, con il 92% dei contratti a tempo indeterminato nelle cooperative sociali che hanno un valore della produzione superiore a 10milioni di Euro.

Guardando invece allo stipendio, non è tanto interessante osservare il valore medio dello stesso ma la differenza salariale tra inquadramenti, indice dell'equità del trattamento economico (cosiddetta equità distributiva) e delle politiche salariali. A livello medio, lo stipendio è variabile per i lavoratori a full-time tra i 12.400 euro netti annui degli operatori al primo anno in cooperativa (effettivamente un valore medio non alto poiché equivalente a 900 euro netti mensili), i 14.350 degli operatori a pieno regime, i 18.200 dei coordinatori/responsabili (1400 mensili) e gli alquanto prossimi 18.450 dei dirigenti. La struttura si presenta quindi piuttosto piatta, riconoscendo soprattutto tra le figure con una certa responsabilità incentivi economici molto simili. Nelle cooperative sociali di tipo B ai lavoratori con inquadramento di tipo operativo vengono riconosciuti in generale stipendi più elevati della media, mentre alcuni dei dirigenti delle

piccolissime cooperative sociali sono pagati molto di più della media, anche se in generale tra le neo-sorti gli stipendi per tutte le figure sono più alti della media.

Tra i benefit economici aggiuntivi, le cooperative sociali risultano nel 55% dei casi sensibili alla pratica dell'anticipo sullo stipendio, che è un vantaggio alquanto rilevante per il lavoratore e poco (se non per niente) praticato nelle altre tipologie organizzative. La metà delle cooperative sociali eroga anche buoni pasto, telefonino aziendale ed altri fringe benefit, mentre il 40% ha introdotto il welfare aziendale, offrendo ai dipendenti servizi quali l'asilo nido, integrazioni sanitarie o altri servizi di interesse sociale. Il 30% delle cooperative aiuta i propri dipendenti ad accedere al microcredito o a forme di finanziamento presso la cooperazione di credito. Poco praticata è l'erogazione di premi e riconoscimenti economici, che se presenti vengono comunque erogati più alla totalità dei lavoratori in ammontare dipendente dai risultati economici raggiunti dalla cooperativa (23% dei casi totali) che in base al rendimento individuale dei lavoratori (13%) o ai gruppi di lavoro (solo 3 cooperative sul totale). Tale situazione media è comunque influenzata significativamente dal tipo di cooperativa sociale: mentre le A ricorrono a incentivi economici più tradizionali come i fringe benefit, il welfare aziendale e i premi, sono quasi solo le cooperative sociali di tipo B a praticare tra le proprie politiche di gestione delle risorse umane il microcredito e l'anticipo sullo stipendio, a rafforzare il loro ruolo di organizzazioni per il sostegno al reddito e alle necessità dei lavoratori.

Al lavoratore è inoltre dedicata una formazione continua. Il 40% circa delle cooperative sociali trevigiane dedica ai propri lavoratori una formazione strutturata e allargata alla totalità dei dipendenti, al pari delle organizzazioni che fanno formazione prevalentemente con corsi e seminari ad hoc su specifici temi di attualità e interesse per la crescita del soggetto e il 20% delle cooperative sociali prevede anche corsi per formare al proprio interno specifiche figure e professionalità; solo 3 cooperative sul totale non hanno un piano formativo strutturato. In modo interessante, l'investimento in formazione caratterizza tutte le tipologie di cooperative sociali, non dipendendo dalla dimensione della cooperativa, anche se sono le cooperative sociali di tipo A e miste, per loro natura, ad avere una formazione più continuativa di quanto facciano le B. Il numero di lavoratori che ha partecipato nell'ultimo anno ad attività formative è molto buono: 2.869 persone in totale, corrispondenti al 60% circa del totale dipendenti. Se si considera che il numero medio di ore di formazione all'anno è stato di 16 ore sui contenuti tecnici e 17 ore su aspetti di utilità per lavorare nel settore (competenze relazionali, conoscenza del settore, ecc.) si può affermare che, da un lato, il lavoratore è esposto ad una crescita professionale continua e di qualità poiché essa tende a sviluppare sia le skill che le conoscenze del lavoratore; dall'altra, è un investimento delle cooperative sociali nelle proprie risorse umane, con impatto sulla qualità della forza lavoro locale, se si considera che tale investimento ha un costo sostenuto direttamente dalla cooperativa e un beneficio indiretto sul territorio.

La qualità del lavoro va espressa poi anche in capacità dell'identificazione dei bisogni del lavoratore e in soddisfacimento degli stessi. Le cooperative sociali intervistate hanno dichiarato, innanzitutto, che i principali bisogni dei loro lavoratori sono, nell'ordine, la stabilità occupazionale, la qualità del lavoro (come soddisfazione per i vari aspetti del lavoro) e, a parità di graduatoria, un buono stipendio, l'essere coinvolti nella vita della cooperativa e nelle decisioni e il trovare soddisfazione intrinseca e utilità sociale nel lavoro svolto. In secondo luogo, le cooperative sociali stesse affermano nel 50% dei casi di esistere in modo sensibile per soddisfare i bisogni dei propri lavoratori e nel 17,5% dei casi di esistere del tutto o quasi per soddisfare i lavoratori, avendolo come obiettivo specifico della propria mission. Solo un terzo delle cooperative sociali afferma invece che il benessere dei lavoratori rientra come loro obiettivo solo parziale, e ciò caratterizza di più le piccole cooperative sociali e quelle di tipo A. Nel 95% delle cooperative sociali si afferma comunque che è indispensabile che l'organizzazione presti attenzione alle esigenze dei lavoratori,

permettendo di affermare l'identificazione dei lavoratori come stakeholder prioritari delle cooperative sociali.

Ai descritti bisogni ed obiettivi si risponde con la strutturazione di politiche interne che sembrano -agli occhi delle cooperative sociali- soddisfare molto i propri lavoratori. Si cercano e riescono a soddisfare soprattutto il bisogno di stabilità occupazionale (punteggio medio dichiarato dalle cooperative sociali 8,7, con una media superiore nelle tipo B che nelle tipo A), di qualità del lavoro (7,5), di raggiungimento di una soddisfazione intrinseca e sociale (7,3) e solo in modo marginale quello di avere un buon reddito (punteggio medio di 6,3). Una differenza sensibile si rileva tra cooperative sociali di tipo A e B rispetto alla capacità delle seconde di soddisfare molto di più (secondo le loro percezioni) le esigenze di soddisfazione intrinseca per il lavoro e elevato coinvolgimento nella cooperativa.

Questa elevata soddisfazione è probabilmente legata anche al fatto che la gran parte dei lavoratori ordinari delle cooperative sociali intervistate è anche socio della cooperativa (88,8%) e per coloro che non sono soci si tratta per lo più di nuove assunzioni per le quali la cooperativa prevede prima un periodo di prova e poi l'inserimento come socio (anche alla luce eventualmente della trasformazione del rapporto di lavoro da determinato a indeterminato) anche se in alcuni casi è il lavoratore stesso a scegliere autonomamente di non diventare socio.

Il forte coinvolgimento tanto come lavoratori quanto come soci, va infine considerato, vede i lavoratori capaci di influenzare innanzitutto la qualità dei servizi erogati e la soddisfazione dei bisogni degli utenti (che dipendono proprio dall'impegno del lavoratore) (punteggio medio di 5,6 su scala da 1 a 7) e da qui l'impatto sociale della cooperativa (5,1), ma anche in modo rilevante il processo decisionale nel suo complesso, l'innovazione nella cooperative e la definizione della sua mission (tutti aspetti cui è assegnato un punteggio prossimo al 4,6). A riconoscere questo ruolo dei lavoratori sono soprattutto le cooperative sociali di grandi dimensioni e le tipo A più delle B.

L'altra dimensione dell'impatto occupazionale: i lavoratori svantaggiati

Le 14 cooperative sociali che si occupano di inserimento lavorativo e le 8 cooperative sociali miste intervistate offrono la possibilità di capire l'impatto occupazionale sulle persone con elevate e certificate difficoltà occupazionali. In particolare, al 31/12/2012 erano inserite nelle cooperative di tipo B del trevigiano ben 382 persone svantaggiate. La maggior parte delle cooperative opera con disabili psichiatrici (la metà degli inserimenti è dedicata a persone con queste problematiche, per un totale di 190 soggetti inseriti al 31/12/2012) o con disabili fisici (72 persone inserite alla stessa data), ma sono inseriti anche ex-tossicodipendenti ed alcolisti (rispettivamente 36 e 26 lavoratori), disabili psichici e, in numero veramente residuale, qualche carcerato, immigrato o caso diverso certificato. La tipologia prevalente è dunque anche quella più grave e difficilmente recuperabile al lavoro, al contrario di quanto accada in molte altre province italiane e a livello medio nazionale.

L'evoluzione del numero di soggetti inseriti è rilevata da alcuni interessanti dati. Innanzitutto, la metà delle cooperative sociali intervistate afferma che tra 2009 e 2012 il numero totale dei loro lavoratori svantaggiati è aumentato, anche se leggermente (solo il 7% afferma che è aumentato molto), mentre è rimasto stazionario per un ulteriore 46,7%. Ciò indica una discreta capacità ricettiva delle cooperative sociali trevigiane che, concentrandosi su lavoratori prevalentemente con problemi psichiatrici, hanno spesso

difficoltà a fare uscire gli stessi dalla cooperativa (come si verificherà oltre) e quindi a generare turn-over. Il dato va quindi letto in maniera molto positiva: le cooperative sociali hanno retto anche in periodi di crisi, dimostrando capacità di continuare a preservare i posti di lavoro ai soggetti svantaggiati e da qui garantendo loro stabilità occupazionale e serenità. Solo una cooperativa sociale ha visto ridurre leggermente il numero dei suoi lavoratori svantaggiati. Più in particolare, il numero di disabili psichici o psichiatrici e di quelli fisici è nella totalità delle cooperative sociali rimasto invariato, mentre riduzioni nel numero hanno riguardato soprattutto gli immigrati, i carcerati ed i tossicodipendenti, anche se talvolta si sono registrati leggeri aumenti nel numero di queste categorie, così come inserimenti di disoccupati di lungo periodo e giovani in difficoltà.

In secondo luogo, questa generale tendenza delle cooperative a tenere all'interno i lavoratori svantaggiati è confermata anche dal numero di entrati e di usciti dell'ultimo anno: solo 4 cooperative hanno indicato di aver avuto uscite di lavoratori svantaggiati nel 2012, per un totale di 9 persone, mentre 7 cooperative hanno registrato nuovi ingressi per un totale di 34 nuovi inseriti. La variazione è quindi come descritto limitata e vi è da riflettere su eventuali modalità e processi che possano aiutare in futuro ad un maggior posizionamento dei lavoratori svantaggiati formati e pronti sul mercato aperto e quindi in altre organizzazioni ordinarie.

A questi soggetti svantaggiati sono offerte attività occupazionali dal carattere pienamente lavorativo ed imprenditoriale. Le cooperative sociali oggetto d'indagine producono nella metà dei casi nel settore della attività manifatturiere e dell'industria, con buona presenza anche nei settori del trasporto e magazzinaggio e dell'agricoltura (25% dei casi per entrambe le attività), oltre che nei più tradizionali settori della manutenzione del verde e delle pulizie (rispettivamente 29% e 25%). Si diversifica comunque in modo incisivo, con alcune cooperative sociali presenti anche nella gestione dei rifiuti e risanamento, nel commercio, nella riparazione di auto e motocicli, nei servizi di ristorazione, nell'informatica e tipografia, e nella lavanderia, settori in cui sono sorte cooperative sociali soprattutto negli anni più recenti. La distribuzione percentuale mostra come la metà circa delle cooperative sociali di tipo B svolga comunque in contemporanea più attività/servizi.

La posizione occupazionale offerta è inoltre, per obiettivo dell'organizzazione più che per previsione legislativa, molto stabile. Al 31/12/2012 308 (208 maschi e 100 femmine) dei 382 lavoratori inseriti erano assunti con regolare contratto di dipendente e di essi ben 200 erano attivi a full-time (151 uomini e 49 donne). I restanti lavoratori sono invece inseriti con borse lavoro, spesso utilizzate come forma di primo inserimento e di prova all'interno della cooperativa.

A questi dati è possibile applicare una prima considerazione in termini di risparmi garantiti alla pubblica amministrazione. Come dimostrano infatti alcune indagini realizzate in Italia, in media un soggetto inserito in cooperativa sociale fa risparmiare 6.200 Euro annui alla pubblica amministrazione, derivanti da una riduzione delle uscite per pensioni di invalidità e redditi minimi di garanzia e per servizi sociali di supporto, al netto dei benefici dati alla cooperativa sociale per l'inserimento dei soggetti svantaggiati. Il risparmio prodotto in un anno dalle cooperative sociali trevigiane analizzate sarebbe in tal caso di complessivi 2.368.400 Euro. Pur trattandosi di una stima, va altresì considerato che nelle cooperative sociali sono impiegati anche 16 lavoratori per i quali l'organizzazione non gode più dei previsti benefici e quindi dell'esenzione degli oneri sociali. Ciò comporterà per la pubblica amministrazione un risparmio netto annuo ancora superiore a quanto in precedenza calcolato.

Gli esiti dei processi di inserimento lavorativo rappresentano un indicatore dell'impatto dell'organizzazione sulla formazione e le probabilità di recupero dei lavoratori svantaggiati inseriti. Tale indice è inoltre segnale dell'efficacia dell'attività della cooperativa, ovvero della sua capacità di rispondere alla sua mission e di offrire opportunità occupazionali concrete. La percentuale di lavoratori svantaggiati che nel quadriennio 2009-2012 sono riusciti a portare a termine il percorso è in media nelle cooperative considerate del 93,1%. Un risultato ottimo considerando la tipologia di soggetti inseriti, spesso con difficoltà alquanto gravi. Come già descritto, le politiche consortili hanno portato le cooperative sociali prevalentemente ad investire sulla collocazione successiva dei lavoratori svantaggiati all'interno della cooperativa. All'80% circa dei lavoratori svantaggiati è stata offerta un'occupazione stabile in cooperativa che ancora continua, cui si aggiunge un 7% circa di coloro che sono rimasti impiegati in cooperativa per un periodo ma sono dopo un po' usciti. Solo il 5% è uscito restando disoccupato, mentre un ulteriore 7% ha trovato occupazione in imprese di tipo ordinario (pubbliche o private). Quest'ultimo dato apre ad alcune riflessioni sulla necessità di trovare metodi integrati per garantire ai lavoratori svantaggiati formati un posizionamento sul mercato del lavoro aperto.

Questi risultati sembrano raggiunti anche dai buoni processi che caratterizzano l'attività di inserimento. Il 75% delle cooperative sociali tiene monitorati in modo formalizzato e periodico i risultati raggiunti dai lavoratori in inserimento, redigendo delle schede grazie ad incontri ad hoc con il lavoratore; oltre il 40% assegna il monitoraggio a figure specifiche come i tutor e gli psicologi, il 29% è sottoposto anche ad una supervisione delle proprie schede da parte della pubblica amministrazione; sono infine utilizzati dal 24% delle cooperative sociali anche questionari psicologici ed interviste per sondare il grado di benessere.

L'efficacia dell'inserimento lavorativo è altresì verificata dai giudizi auto-espressi dalle cooperative sociali rispetto alla capacità di miglioramento di alcune componenti della vita dei lavoratori svantaggiati. Le cooperative sociali dichiarano infatti che grazie al lavoro svolto per i lavoratori svantaggiati sono aumentati significativamente la qualità della vita (punteggio medio dichiarato di 6.1 su scala da 1 a 7), il livello di integrazione sociale (6.0), il benessere economico (5.9) e le reali capacità lavorative (5.8). Sono tuttavia ancora limitate le possibilità occupazionali sul mercato del lavoro aperto (giudizio medio di 4.4).

Più in generale, le cooperative sociali sembrano ben identificare i bisogni dei propri lavoratori svantaggiati e soddisfarli. I principali bisogni vengono identificati, come atteso, nell'avere un'occupazione stabile in cooperativa, ma anche nel conseguire un buono stipendio, nel raggiungere auto-stima e soddisfazione personale e nel riuscire a sviluppare buone relazioni con i colleghi. Interpretando i bisogni, le cooperative affermano molto raramente che i loro lavoratori svantaggiati sentono anche la necessità di avere in futuro un lavoro all'esterno della cooperativa. A queste bisogni la cooperativa dichiara di rispondere in modo rilevante: innanzitutto, offrendo effettivamente un lavoro stabile e sicuro (punteggio medio della capacità di soddisfare tali bisogni pari a 8.4 su scala da 1 a 10), circondando i lavoratori di buone relazioni e aiuto (8.3), sviluppando il senso di auto-efficacia (8.0), garantendo ai lavoratori svantaggiati di imparare un lavoro concreto e professionalizzante (7.8) e sviluppando nel lavoratore capacità diverse (7.8). Ancora una volta, la principale lacuna percepita è quella di non aiutare i lavoratori ad aprirsi nuove strade per un'occupazione futura, con qualche limite anche nella capacità di garantire un buono stipendio.

Certo, l'attività della cooperativa sociale di tipo B è sintetizzabile in una affermazione: essa esiste completamente (58.8%) o maggiormente (41.2%) per soddisfare le esigenze dei propri lavoratori svantaggiati e per questo le cooperative percepiscono (nel 65% dei casi) di dover prestare immediata e prioritaria attenzione ai bisogni di questi loro stakeholder.

La capacità di coinvolgere altre risorse umane: i volontari

Una delle peculiarità delle imprese non a fini di lucro e quindi anche delle cooperative sociali è quella di attrarre volontari, soggetti che donano ore di lavoro all'organizzazione riconoscendo l'utilità sociale dell'attività. La presenza dei volontari nelle cooperative sociali trevigiane si presenta in linea con i dati nazionali. Il 62.5% delle cooperative sociali ha volontari e nelle cooperative sociali in cui essi sono presenti la media per organizzazione è di 16 volontari. Esistono in particolare tre cooperative che vedono nel loro organico la presenza di più di 50 volontari, mentre il 19% del totale cooperative sociali ha un numero di volontari compreso tra 10 e 50 e poco meno della metà delle cooperative totali ha meno di 10 volontari. La presenza dei volontari è diffusa in tutte le organizzazioni, ma soprattutto nelle cooperative sociali di tipo A e miste (dove raggiunge rispettivamente i 22 e i 35 volontari in media per cooperativa), nelle cooperative sociali sorte prima del 1995 (dove quindi il rapporto con la cittadinanza è più consolidato e l'assetto di governance multi-stakeholder) e nelle organizzazioni di medie dimensioni dal punto di vista dei lavoratori (in modo interessante quelle con 50-100 lavoratori attraggono più volontari delle cooperative sociali di maggiori dimensioni e delle piccole).

Le caratteristiche dei volontari sono molto diverse: mentre una cooperativa risulta attrarre in modo significativo e quasi esclusivo volontari giovani, più cooperative dichiarano una prevalenza di volontari over 50 e soprattutto over 60. Il caso di pensionati volontari caratterizza inoltre frequentemente anche le cooperative sociali di tipo B, che impiegano talvolta figure di 'maestri d'arte' proprio tra le persone pensionate della zona che vogliano insegnare un mestiere ai portatori di svantaggi. La maggior parte dei volontari (60%) sono inoltre uomini, anche se la presenza di più donne è spesso legata al settore di attività.

Complessivamente, le cooperative sociali trevigiane sono quindi in grado di mobilitare ben 478 persone che donano volontariamente il proprio lavoro in cooperativa. Secondo i dati raccolti presso ventisette delle cooperative sociali trevigiane, il numero delle ore settimanali complessivamente donato dai loro volontari è in media uguale a 17 ore, anche se il dato è molto variabile e poco dettagliato per poter effettivamente capirne la ricaduta. Facendo una sommatoria delle ore dichiarate dalle sole cooperative rispondenti alla domanda, emerge comunque una capacità complessiva delle cooperative trevigiane di disporre di totali 466 ore erogate gratuitamente. Se si assume un costo aziendale orario standard di 12 euro per ogni ora di lavoro di un lavoratore ordinario, la presenza dei volontari ha fatto in sintesi risparmiare almeno 22.300 Euro mensili all'insieme delle cooperative trevigiane.

Si tratta inoltre di un dato costante nel tempo. La maggior parte delle cooperative sociali dichiara che il numero di volontari in essa impiegato è sostanzialmente rimasto invariato tra 2009 e 2012, mentre il 27% di quelle che hanno volontari hanno rilevato un aumento, anche se nella maggior parte dei casi leggero e in soli due casi molto significativo. Solo in una cooperativa sociale il numero dei volontari si è nel quadriennio contratto leggermente.

Esprimendo anche l'impatto sui volontari in termini di capacità delle cooperative sociali di individuarne e soddisfarne i bisogni, si osserva che vi è accordo abbastanza comune sul fatto che i tre principali bisogni di ogni volontario siano il coinvolgimento e la partecipazione alla vita della cooperativa, la soddisfazione intrinseca e per l'utilità sociale del lavoro svolto, il lavorare in un'organizzazione che sia attenta ad accrescere il benessere degli utenti. Raramente sono identificate tra i volontari motivazioni più egoistiche come l'avere opportunità occupazionali e accrescere la propria formazione/professionalità, anche se queste sono più identificate quando i propri volontari sono giovani. E sicuramente la capacità di soddisfare la componente intrinseca e quella estrinseca/auto-interessata è ben diversa: le cooperative dichiarano infatti

con ottimi punteggi di soddisfare le necessità di utilità sociale e soddisfazione intrinseca per il lavoro (8.1 il punteggio medio su scala da 1 a 10) e la partecipazione all'organizzazione (7.5), ma di soddisfare molto meno l'interesse dei volontari a controllare l'attività e la qualità del servizio erogato (5.9) e soprattutto di fare esperienze lavorative arricchenti per il proprio CV o aprenti a opportunità occupazionali (rispettivamente 5.3 e 2.5 i punteggi medi).

La gestione dei rapporti con i volontari è chiarita anche sotto un altro profilo: i volontari contribuiscono abbastanza significativamente alla realizzazione di un servizio di qualità e ad avere più impatto sulla comunità e sugli stakeholder della cooperativa in generale (punteggi medi rispettivamente di 4.2 e 4.1 su scala da 1 a 7), ma meno sul processo decisionale, sulle nuove strategie e i cambiamenti e sull'articolazione della mission della cooperativa (punteggi attorno al 3.5) nonché in modo del tutto marginale sul controllo dei conflitti e la risoluzione dei problemi (2.3). Essi si presentano in sintesi più come un prezioso braccio operativo che come parte essenziale del processo decisionale, anche laddove essi sono eventualmente coinvolti come soci. L'importanza del loro lavoro è altresì confermata dal dato sul ruolo svolto: il 45% delle cooperative sociali afferma che, pur occupandosi entrambi dei rapporti con gli utenti e del servizio di cura in sé, ai volontari sono assegnate mansioni ben distinte da quelle dei lavoratori remunerati; il 31% afferma che il ruolo dei volontari è totalmente distinto da quello dei lavoratori poiché i primi tendono ad occuparsi prevalentemente dell'aspetto sociale e dei rapporti con la comunità e il territorio; il restante 34% afferma che le mansioni di volontari e lavoratori sono tendenzialmente assimilabili, ma i volontari hanno maggiori responsabilità e compiti più complessi.

E come per tutte le categorie di stakeholder, l'analisi si conclude con un indice riassuntivo del peso assegnato allo stakeholder nelle politiche della cooperativa. Solo il 25% delle cooperative sociali afferma che la cooperativa esiste in misura sensibile per soddisfare le esigenze dei propri volontari, mentre il 54% afferma che questo aspetto è solo marginale o secondario e il 21% dichiara che il senso della cooperativa non è in alcun misura quello di soddisfare le esigenze dei volontari. Ciò significa che per la maggior parte delle cooperative sociali non va prestata prioritaria attenzione ai volontari (il 70% afferma che va prestata solo marginale o nessuna attenzione) poiché il volontario è in sintesi una risorsa per la cooperativa, ma funzionale al soddisfacimento di altre evidenti esigenze prioritarie: quelle degli utenti e quelle dei lavoratori.

L'impatto sugli utenti dei servizi

Parlare di utenti significa guardare a quei soggetti svantaggiati che ricevono servizi di diverso genere (socio-assistenziali, educativi, ricreativi, ecc.) dalle cooperative sociali di tipo A. Il campione di riferimento è quindi rappresentato dalle 24 cooperative sociali di tipo A aderenti a Federsolidarietà-Confcooperative Treviso. Il primo dato di impatto è rappresentato dal numero di utenti che nel corso del 2012 hanno usufruito dei servizi delle cooperative: circa 23.000 utenti nel loro complesso, con incidenza sul totale di tre grandi cooperative sociali che hanno servito tra i 5000 ed i 6000 utenti, il 41,7% delle cooperative sociali che ha servito tra i 100 ed i 2000 utenti nell'anno di riferimento ed un solo 25% delle cooperative sociali che ha servito meno di 50 utenti. Tali dati sono ovviamente influenzati in modo significativo dalla tipologia di utenti serviti, che, come visto nella descrizione del campione, spaziano dai portatori di handicap alle persone anziane e ai bambini. Il numero medio di utenti serviti non è invece correlato alla dimensione economico-finanziaria delle cooperative sociali, né al numero di lavoratori ordinari assunti nella cooperativa, indicando ancora una diversa influenza della tipologia di utenti serviti e del tipo di servizio

offerto. Fra gli utenti si registra una equa ripartizione tra uomini (solo leggermente più serviti in media) e donne.

Normalizzando questi numeri per livelli di affluenza, si rileva che mediamente in una settimana accedono ai servizi in ciascuna cooperativa sociale ben 243 utenti. Dato ancora una volta influenzato dalla presenza di un quarto delle cooperative totali che serve mediamente in una settimana più di 200 utenti, ma dove all'opposto un altro quarto delle cooperative sociali vede un'affluenza settimanale di meno di 40 utenti. Il numero di utenti in settimana non scende comunque mai sotto le 11 unità, ad indicare un impatto elevato sul territorio e in termini di capacità di soddisfare la domanda locale di servizi. Una domanda che ha anche un importante impatto in termini di durata del servizio. In media, gli utenti trascorrono settimanalmente in cooperativa 78 ore, per 296 giorni di apertura del servizio in media all'anno. Più dettagliatamente, nelle cooperative che offrono servizi residenziali, si rileva una media di 312 utenti per cooperativa, con una presenza settimanale per utente di 67 ore (10 ore al giorno, ma dove alcune cooperative sociali offrono un servizio 24/24 ore, mentre altre forniscono il servizio residenziale come solo notturno o per certe fasce orarie, cui si aggiungono servizi diurni complementari) e con copertura annuale continua dei servizi; le cooperative sociali che offrono servizi diurni, accolgono in media 290 utenti per cooperativa, con un numero di ore settimanali ad utente di 86 ore ed una copertura di 276 giorni all'anno; le cooperative sociali che offrono servizi domiciliari, servono in media 328 utenti per cooperativa, per un numero di ore a domicilio decisamente inferiore ai precedenti e aprì a 31 ore settimanali e possibilità di accesso ai servizi di 280 giorni all'anno.

Incrociando questi dati con le informazioni rispetto alla copertura delle rette sostenute per utente è possibile valutare costi ma anche possibili fonti di risparmio per le pubbliche amministrazioni. Il 24% delle cooperative sociali di tipo A opera solo su mandato pubblico e nel rispetto dei vincoli previsti dallo stesso e quindi per esse il costo del servizio è interamente a carico della pubblica amministrazione; è tuttavia possibile affermare che l'esternalizzazione dei servizi, secondo dati di ricerche nazionali, produce per le pubbliche amministrazioni un risparmio del 20% circa rispetto ad una produzione pubblica diretta e quindi è già fonte di benefici netti. Il 32% delle cooperative sociali di tipo A opera su mandato pubblico ma con rette o tariffe che non coprono completamente i costi che la cooperativa sostiene per la produzione dei servizi e quindi è possibile già identificare una capacità di queste organizzazioni di trovare fonti alternative e realizzare una funzione distributiva a tutto vantaggio delle pubbliche amministrazioni. I vantaggi aumentano con riferimento al 36% delle cooperative sociali che erogano servizi anche al di fuori degli accordi con le pubbliche amministrazioni e che quindi auto-finanziano parte della produzione di servizi di interesse generale; ma i risparmi per la pubblica amministrazione raggiungono il livello massimo in quelle due cooperative sociali (entrambe cooperative che offrono servizi ricreativi e di animazione ed una delle quali si occupa in modo prioritario di servizi all'infanzia e para-scolastici) che agiscono ponendosi prevalentemente sul mercato privato e ricevendo dalle pubbliche amministrazioni solo piccole quote di copertura dei costi. Una quantificazione monetaria del valore aggiuntivo prodotto senza risorse pubbliche è data dalle stesse cooperative sociali, che stimano nel loro complesso di aver generato 1.300.000 Euro di servizi senza copertura di relativo costo da parte della pubblica amministrazione.

Approfondendo i rapporti con l'utenza e l'erogazione di servizi in quelle cooperative che non operano solo per mandato pubblico, si osservano due prevalenti politiche contrapposte: un gruppo maggioritario di cooperative eroga comunque servizi gratuiti a tutti i suoi utenti, un gruppo quasi paritario di cooperative sociali agisce su principi più simili a quelli di mercato ossia erogando i servizi ad un prezzo simile per tutti gli utenti (tariffa omogenea) e a piena copertura dei propri costi. Per la prima tipologia di cooperative il costo

viene coperto ovviamente da fonti di entrata o di risparmio alternative: il lavoro volontario al 30% in media e le donazioni in percentuale simile; in modo significativo -soprattutto per alcune organizzazioni- grazie alla realizzazione di economie di gestione in generale; talvolta ore di lavoro straordinario prestate a titolo gratuito dai lavoratori ordinari o contributi da altri soggetti di terzo settore, in un caso in modo totale grazie al ricorso alle riserve indivisibili; mai invece grazie a finanziamenti della comunità europea né ad un trattamento salariale dei propri lavoratori iniquo ed inferiore ai livelli di mercato.

L'ultimo indicatore dell'impatto sociale generato dalle cooperative analizzate sui propri utenti è dato dall'interpretazione dei bisogni e dal loro grado di soddisfazione. Rispetto ai bisogni, vi è quasi unanimità tra le cooperative nell'affermare innanzitutto che gli utenti hanno bisogno di usufruire del servizio, poiché altrimenti il loro bisogno resterebbe insoddisfatto non essendovi altri operatori simili; è inoltre percepito che gli utenti richiedono un servizio di qualità, mentre solo in alcune cooperative e per alcune tipologie di utenti vi è anche la necessità di godere di un servizio a basso prezzo; mentre è ritenuto meno prioritario tra i bisogni degli utenti l'aver buone relazioni con i lavoratori e, quasi mai percepito, il bisogno di partecipare (anche attraverso delega ai propri familiari) alla pianificazione del servizio. Tali bisogni sembrano pienamente soddisfatti stante agli auto-giudizi delle cooperative sociali: esse affermano di offrire in primo luogo ottime relazioni tra utenti e lavoratori (punteggio medio di soddisfazione 8.6), di offrire un servizio altrimenti non presente a livello locale (8.5), di garantire l'elevata qualità del servizio (8.2), mentre possono essere meno soddisfatti sia il bisogno di godere di un servizio a basso costo (media di 6.3) che l'interesse a partecipare alle decisioni (5.7).

In un indice conclusivo, il servizio offerto è il frutto della percezione dell'utente come portatore di interesse prioritario delle cooperative sociali di tipo A: per il 73 delle cooperative intervistate bisogna prestare massima e prevalente attenzione ai bisogni degli utenti e tale dato è rafforzato dal fatto che il 48,4% delle cooperative sociali afferma di esistere proprio per soddisfare i bisogni di questo stakeholder.

L'impatto sulla pubblica amministrazione

Prima di comprendere le dimensioni dell'impatto nei rapporti con la pubblica amministrazione è bene definire questo attore, capendo con chi nello specifico le cooperative del trevigiano si relazionano. Date le caratteristiche dell'utenza e la volontà di agire in sinergia con i principali attori del territorio, più della metà (51,3%) delle cooperative sociali dichiara di relazionarsi con le Ulss mentre il 20,5% si rapporta soprattutto con servizi pubblici usualmente interagenti con gli utenti della cooperativa (Centro salute mentale, Sert, assistenti sociali) e il 17,9% con il Comune. Frequenti sono tuttavia i casi di molteplicità di rapporti con le pubbliche amministrazioni (il 20% dichiara di dare uguale peso ai rapporti con il comune, le ulss, ma anche scuole, servizi pubblici, regione, ecc.).

Interessante osservare che queste collaborazioni sono sicuramente funzionali all'incrementare i ricavi ed i finanziamenti dal pubblico (di cui si parlerà a seguire), ma l'interazione è prioritariamente funzionale a co-progettare i servizi erogati (per le cooperative sociali di tipo A) e i progetti di inserimento lavorativo (per le B) (come affermato nell'86,4% dei casi) ad organizzare tavoli di lavoro e riunioni funzionali alla comprensione dei bisogni del territorio e al confronto (70,5%), ma anche a ricercare sbocchi occupazionali per i soggetti svantaggiati inseriti (29,5% delle cooperative totali) e a trovare risposte comuni ai problemi occupazionali del territorio (27,3%). Solo una cooperativa su quattro, dichiara quindi che il rapporto con le pubbliche amministrazioni è esclusivamente finalizzato ad ottenere e legato al finanziamento dei servizi.

Indici questi di qualità della sussidiarietà che le cooperative sociali possono svolgere nel realizzare servizi di interesse generale di cui lo Stato altrimenti si dovrebbe fare carico. Ma sugli elementi qualitativi della relazione torneremo oltre.

Cominciamo da un primo indice che apporti informazioni indirette dell'impatto economico-finanziario sulla pubblica amministrazione: la composizione delle entrate delle cooperative sociali. Nel loro complesso, le cooperative sociali dipendono per la metà dei casi in maniera maggioritaria o totale da entrate dalla pubblica amministrazione; un ulteriore 13,5% ha entrate da rapporti con la pubblica amministrazione variabili tra il 50 ed il 70% del totale, l'8% comprese tra il 25 ed il 50% ed un comunque significativo 27% delle cooperative sociali agisce con dipendenza minima (inferiore al 25% delle entrate) dalla pubblica amministrazione. Tra queste ultime vi è la quasi esclusività di cooperative sociali di tipo B (cui si aggiunge un consorzio ed una cooperativa sociale di tipo A) mentre le cooperative sociali di tipo A vendono i propri servizi nel 66,7% dei casi in maniera quasi esclusiva alla pubblica amministrazione.

Guardando alla composizione percentuale delle entrate per singole voci, la distinzione per tipologia di cooperativa sociale emerge ancora più nettamente. La composizione delle entrate delle cooperative sociali di tipo A vede un'incidenza media del 45% di ricavi dalla pubblica amministrazione e a seguito di appalti, cui si aggiunge un 28,6% in media di ricavi da vendita ad enti pubblici a seguito di trattative dirette, mentre le vendite a cittadini incidono circa del 15% (ad integrazione del prezzo dei servizi) e quelle a imprese del 7,3%, ad indicare comunque la ricerca di una certa diversificazione delle entrate e produzione/commercializzazione di beni anche da parte delle cooperative che producono servizi sociali alla persona (ad esempio inserendo attività laboratori ali che permettono di svolgere qualche servizio o fase produttiva per le imprese). Le cooperative sociali di tipo misto vedono ancor più accentuati questi valori di forte dipendenza dalle entrate pubbliche e solo marginale ricerca di entrate anche da privati singoli e imprese. Le cooperative sociali di tipo B, invece, scambiano soprattutto con il mercato delle imprese private, per le quali producono beni e servizi (incidenza media percentuale del 78,6%), e negli scambi con le pubbliche amministrazioni dipendono più dalla vincita di appalti (che incidono in media dell'11,9% sui ricavi totali) che dalla realizzazione di trattative dirette (solo il 7,2% delle entrate). Infine, la natura dei consorzi quali organizzazioni di secondo livello spiega le elevate entrate da vendita di servizi alle imprese –per lo più cooperative consorziate- anche se per alcuni consorzi, oltre ad una attività diretta di vendita di servizi, si funge anche da intermediari con gruppi di proprie cooperative nella vendita alla pubblica amministrazione di servizi sia per trattativa diretta che per appalto e di conseguenza alle entrate corrispondono equivalenti ristorni delle stesse sulle cooperative consorziate.

	cooperativa sociale di tipo A	cooperativa sociale di tipo B	cooperativa sociale di tipo misto	consorzio	Totale
Ricavi da vendita di beni e servizi a enti pubblici a seguito di appalti	44.9	11.9	63.7	21.3	35.9
Ricavi da vendita di beni e servizi a enti pubblici a seguito di trattative dirette	28.6	7.2	14.0	35.0	19.4
Ricavi da vendita di beni e servizi a cittadini	15.1	2.2	6.7	0.0	8.1
Ricavi da vendita di beni e servizi a imprese private (profit o di terzo settore)	7.3	78.6	6.4	39.0	32.8
5x1000	0.3	0.0	0.4	0.0	0.2
Contributi e donazioni da privati	0.7	0.0	3.1	0.0	0.8
Contributi da enti pubblici in conto esercizio	2.3	0.2	5.7	3.0	2.3
Altri ricavi	0.9	0.0	0.0	1.7	0.5

Rispetto alle entrate di origine pubblica, la metà di esse, nel loro complesso, è di fonte Ulss (58% delle entrate pubbliche delle cooperative sociali di tipo A provenienti dalla Ulss), seguite da entrate dal Comune (21%) e, residualmente, da Provincia, Regione e Ministeri, ma dove anche la Comunità Europea rappresenta fonte significativa di entrate, soprattutto per le cooperative sociali di tipo B, e per il finanziamento di specifiche attività. Vi è quindi anche in tal caso una dipendenza prevalente da entrate pubbliche di origine locale, ma non mancano le ricadute sul territorio generate dalla ricerca da parte delle cooperative sociali di fonti di finanziamento esterne.

Lo scambio con le pubbliche amministrazioni si articola poi in una prevalenza di convenzioni realizzate a seguito di gare aperte con ampio confronto concorrenziale (33% l'incidenza di questa voce sulle entrate da pubblica amministrazione), seguite dagli affidamenti diretti (28%), dalle convenzioni a seguito di gare con confronto limitato (24%) e di residue modalità (l'attivazione a seguito di leggi o regolamenti è limitata a poche cooperative sociali di tipo A o miste). Le descritte modalità hanno ciascuna pro e contro, ma in generale la prima e prevalente ha il rischio di portare le cooperative sociali a dover ridurre i prezzi per essere competitive e quindi la qualità dei servizi erogati, l'assegnazione diretta chiude alla possibilità di nuove cooperative sociali di accedere a scambi diversamente concordati in modo diretto tra le parti. Ciò nonostante, è la rete delle cooperative sociali e l'intermediazione con la pubblica amministrazione a dover rendere questi scambi efficienti e a ridurre il rischio di instabilità delle cooperative sociali.

Se gli scambi economici analizzati vanno dalla pubblica amministrazione alle cooperative sociali, è da considerarsi tuttavia anche il contributo che le cooperative sociali danno alla pubblica amministrazione non solo in termini di servizi, ma anche di investimenti che arricchiscono il territorio ed i beni pubblici. Si deve considerare infatti che, da una parte, le pubbliche amministrazioni concedono in uso alle cooperative sociali propri beni sulle quali le cooperative investono, che valorizzano e eventualmente si troveranno un domani a restituire; dall'altro le cooperative sociali hanno propri beni e strutture che, in caso di fallimento della cooperativa sociale, torneranno al territorio quali beni disponibili per altre cooperative sociali o iniziative di pubblica utilità. I dati rilevano che gli investimenti realizzati dalle cooperative sociali negli ultimi 5 anni hanno interessato nel 15% dei casi in modo diretto strutture della pubblica amministrazione ed in modo prevalente strutture proprie (35% del totale investimenti) e strutture di terzi, tra cui del consorzio, di altre cooperative sociali o della comunità (36%).

Passiamo ora dalla dimensione economico-finanziaria ai classici indicatori dei rapporti con gli stakeholder analizzati. I dati rilevano anche per le pubbliche amministrazioni che la loro influenza sulle politiche organizzative è alquanto limitata ed è pressoché irrilevante nelle cooperative sociali di inserimento lavorativo. Guardando ai dati medi totali, emerge come di certo tali enti non aiutano nel controllo dei conflitti e nella risoluzione dei problemi (accordo di 2.0 su scala da 1 a 7), influenzano poco lo sviluppo e l'articolazione della mission della cooperativa (2.8) e le decisioni relative alle innovazioni da proporsi (3.0), entrano leggermente di più nel processo decisionale nel suo complesso (3.5), ma di per sé influenzano abbastanza significativamente solo la qualità dei servizi erogati e l'impatto sociale del servizio (rispettivamente punteggi di 4.8 e 5.0).

Rispetto alla capacità di individuare e soddisfare le aspettative dello stakeholder, le cooperative sociali affermano che le pubbliche amministrazioni con cui si relazionano cercano nella cooperativa soprattutto la qualità dei servizi e la capacità di soddisfare il maggior numero possibile di utenti, ma in un campione significativo di cooperative sociali si afferma anche che le pubbliche amministrazioni hanno bisogno che la cooperativa realizzi un servizio che loro non riuscirebbero a realizzare e che lo offrano al più basso prezzo possibile. Solo secondariamente, gli enti pubblici cercano nelle cooperative anche una certa capacità di innovare e co-progettare. L'auto-valutazione delle cooperative sociali rispetto alla capacità di soddisfare i bisogni delle pubbliche amministrazioni è in sé molto buona, anche se presenta numerose sfaccettature. Le cooperative sociali ritengono di soddisfare a pieno le aspettative rispetto alla qualità dei servizi (8.2), alla qualità del lavoro offerto (7.9), alla realizzazione di un servizio altrimenti non presente (7.8), alla capacità di cogliere i nuovi bisogni e soddisfarli (7.6) e all'offerta del servizio a un ampio numero di utenti (7.5); forse si riesce a rispondere meno alle aspettative delle pubbliche amministrazioni rispetto invece al costo del servizio (6.6), all'essere coinvolte nelle decisioni (5.8) e alla capacità delle cooperative di rendersi più indipendenti dai finanziamenti pubblici (5.9).

A concludere l'analisi, l'indice di priorità assegnata allo stakeholder. Il 65% delle cooperative sociali afferma che la cooperativa esiste in misura sensibile per soddisfare le esigenze della pubblica amministrazione e questa percezione è diffusa soprattutto tra le cooperative miste e le tipo A. In misura sensibile o elevata le cooperative sociali si sentono quindi anche di dover rispondere ai bisogni della pubblica amministrazione (affermazione del 60,9%), mentre solo due cooperative su quelle intervistate crede che non si debba prestare alcuna particolare attenzione ai loro bisogni, poiché gli obiettivi della cooperativa sono altri.

L'impatto sulle altre organizzazioni

Sicuramente le reti rappresentano un modo per le organizzazioni di incrementare il proprio impatto: la rete permette di trasmettere e raccogliere conoscenze con le altre organizzazioni facentevi parte, di realizzare più servizi e quindi creare più risorse da condividere, di coordinarsi per dare migliori risposte ai bisogni del territorio, ecc. La rete ha quindi impatto sia sulle organizzazioni sue appartenenti sia all'esterno, sulla comunità locale, sull'offerta complessiva di servizi e così via.

Un primo modello di rete è sicuramente quello che vede le cooperative sociali aderire a consorzi e organizzazioni di secondo livello. Come la ricerca premette, tutte le cooperative sociali fanno parte di Federsolidarietà-Confcooperative Treviso, ma il 91,4% dichiara anche di far parte di altri consorzi di cooperative sociali, per lo più di dimensione territoriale. Tra le altre forme di networking, emerge una diffusa partecipazione ad Associazioni Temporanee di Impresa (51,4% dell'universo di riferimento) e una discreta collaborazione in partnership con organizzazioni di tipo for-profit (che coinvolgono il 22,9% delle cooperative sociali, anche se esclusivamente di tipo A o miste). Le cooperative sociali aderiscono meno

invece a reti formali con organizzazioni di varia forma giuridica e ad associazioni di rappresentanza. Le reti di vario tipo sembrano inoltre più diffuse e complementari tra le cooperative sociali più vecchie che tra quelle sorte da meno tempo, che devono quindi ancora investire sui network e muoversi maggiormente verso il territorio.

Interessanti anche i numeri sui rapporti in essere a vario titolo con altre organizzazioni locali di natura non-profit: il 65% delle cooperative sociali si relaziona in modo non occasionale con associazioni del territorio e in alcuni casi la rete è molto fitta (con 10 associazioni con cui si relaziona la cooperativa sociale); il 35% delle cooperative sociali si relaziona con organizzazioni di volontariato (anche in questo caso intrattenendo rapporti anche con una decina di organizzazioni), meno frequenti sono i rapporti tra cooperative sociali e comitati o fondazioni (6 cooperative sociali sono coinvolte in scambi rispettivamente con l'una o l'altra tipologia). A creare rete con queste altre organizzazioni non profit sono soprattutto le cooperative sociali di tipo A e le miste, oltre ai consorzi per loro natura ed obiettivo, e le organizzazioni di medio-grandi dimensioni. La cooperazione con queste organizzazioni, infatti, non è sfruttata come mezzo attraverso cui ottenere donazioni o supporto economico (affermazione di una sola cooperativa sociale) e ha solo talvolta l'obiettivo di permettere di raggiungere economie di scala e quindi ridurre i costi e aumentare i servizi soprattutto a favore delle piccole organizzazioni (funzione riconosciuta dal 37% delle cooperative sociali). Il rapportarsi con altre organizzazioni con obiettivi sociali permette più frequentemente di: condividere conoscenze (finalità principale della rete per l'80% delle cooperative sociali rispondenti); co-progettare servizi sul territorio, aumentando l'impatto sull'utenza e rispondendo meglio alla domanda locale (57,1%); realizzare insieme attività diverse per la comunità locale, aumentando quindi l'impatto sociale sul territorio (attività che coinvolge il 54,3% delle cooperative sociali); ma anche realizzare filiere per l'inserimento lavorativo (per il 67% delle B) o in alcuni casi limite accogliere utenti cui la cooperativa sociale non riesce a dare una risposta (17%).

Accanto alla rete con organizzazioni non profit esiste un'altra, anche se leggermente meno sviluppata, rete: quella con le cooperative tradizionali (organizzazioni che possiamo definire mutualistiche, ma che hanno spesso finalità sociali e di sostegno al proprio territorio). Il 78% circa delle cooperative sociali trevigiane interagisce anche con cooperative ordinarie: nell'80,6% dei casi si tratta di fornitori, nel 67% dei casi di acquirenti o committenti di servizi (percentuale che sale al 93% nelle B e si colloca al 44% nelle A), ma qualche cooperativa sociale si rapporta con le ordinarie anche per la realizzazione condivisa di fasi della realizzazione del servizio, per la costituzione di ATI, per il collocamento di soggetti svantaggiati formati o per la promozione di progetti comuni a favore della comunità (attività varie che coinvolgono in media 4/6 cooperative sociali); non sembrano essere invece presenti rapporti con le Banche di Credito Cooperativo della zona che permettano di ricorrere a finanziamenti agevolati.

Ultima tipologia di rete, quella con le imprese for-profit. Il 78,3% delle cooperative sociali risponde affermativamente al fatto di interagire anche con imprese ordinarie. Al pari delle precedenti, anche le imprese for-profit sono per lo più fornitori o acquirenti di servizi delle cooperative sociali (percentuali rispettivamente dell'80,6% e del 66,7% delle cooperative sociali che hanno rapporti con imprese ordinarie), ma, soprattutto tra le cooperative sociali di tipo B, è presente anche una certa collaborazione per la realizzazione condivisa di alcune fasi della lavorazione (27,8%) e vi sono casi in cui si collabora per collocare al lavoro soggetti svantaggiati formati, per costituire ATI e per realizzare attività per la comunità locale (casi presenti ciascuno in media in 5/6 cooperative sociali). In 5 cooperative si dichiara che alcune imprese ordinarie sono anche finanziatori o donatori della cooperativa sociale, ad indicare la buona capacità delle cooperative sociali di raccogliere risorse anche da questi canali.

Nonostante la collaborazione sia talvolta anche intensa e diversificata, le imprese esterne risultano avere influenza minima (anche rispetto agli altri stakeholder analizzati in precedenza) sul processo decisionale della cooperativa. Esse cioè collaborano, al massimo co-progettano, ma non incidono sui progetti e sui processi della cooperativa sociale: non sul processo decisionale nel suo complesso né su nuove pianificazioni della cooperativa, non sulla definizione della mission né sulla qualità dei servizi erogati (tutti aspetti cui è assegnato un valore tra 2 e 3 su scala da 1 a 7); tutt'al più, le altre imprese possono influenzare le ricadute sulla comunità locale (punteggio di 3.2).

A concludere l'analisi dei rapporti con le organizzazioni for-profit o cooperative sono le valutazioni su individuazione dei bisogni e loro soddisfacimento. Le cooperative sociali riconoscono come bisogni prioritari delle imprese esterne la qualità –più che il prezzo competitivo- del prodotto (poiché la maggior parte delle imprese si relazionano come fornitori o acquirenti), ma anche il fatto che il rapportarsi con la cooperativa sociale dia loro visibilità sociale. Per alcune cooperative le imprese collaborano comunque anche al fine di riuscire in gruppo a raggiungere maggiori risparmi per tutti. Le cooperative sociali di tipo B, infine, affermano che l'azione congiunta con le imprese aiuta queste ultime ad ottemperare all'obbligo di collocamento di lavoratori svantaggiati. Questi bisogni sembrano, nelle auto-valutazioni delle cooperative sociali, complessivamente soddisfatti: è molto buona la capacità di offrire servizi di qualità e a prezzo competitivo, di offrire visibilità sociale e massimizzare con l'azione di gruppo l'impatto sociale (tutti aspetti prossimi al 7 su scala da 1 a 10), ma sono soddisfacenti anche il prezzo dei servizi offerti, le economie di scala raggiunte e la visibilità sociale offerta (punteggi tutti superiori a 6). Offrire alle altre imprese rapporti di qualità non vuol dire comunque considerare gli interessi di questo stakeholder come prioritari: il 67% delle cooperative sociali dichiara che la cooperativa non esiste o esiste solo in misura marginale per soddisfare le esigenze delle imprese, e il 49% afferma ulteriormente che la cooperativa deve prestare poca o nulla attenzione alle esigenze delle imprese, ponendo questo stakeholder quindi come residuale, nonostante il significativo impatto su di esso generato (come i dati presentati hanno dimostrato).

L'impatto sulla comunità

Quando si parla di impatto sociale di organizzazioni fortemente ancorate al territorio e che producono servizi di interesse sociale, non vanno trascurate le esternalità che ci si attende esse producano per la comunità in generale: aumento del capitale sociale, inteso come conoscenza, fiducia, comunicazione, partecipazione alla vita sociale; sviluppo di forme di 'educazione civile e sociale', realizzate attraverso attività concrete di natura formativa rivolte alla cittadinanza o nella forma dello sviluppo indiretto di sensibilità ai temi sociali; servizi aggiuntivi offerti alla cittadinanza o a particolari gruppi della stessa che non sono tuttavia i beneficiari diretti del servizio realizzato. L'indagine ha cercato di raccogliere dati e primi indici delle ripercussioni sulla comunità, anche se i sistemi auto-valutativi applicati non permettono di valutare in modo completo le esternalità sopra elencate, ma ne sono approssimazioni.

Il primo elemento da considerare è la relazione con il territorio. Essa si articola in un indice di visibilità e in uno di prossimità. Sotto il profilo della visibilità, si è chiesto alle cooperative sociali quanto e per quali motivi esse siano conosciute nella comunità. Emerge così un posizionamento abbastanza buono delle cooperative sociali (punteggi attorno al 4.5/5 su scala da 1 a 7), ma con un limite principale: a livello di valori medi, le cooperative sociali percepiscono di essere abbastanza visibili per i loro prodotti e per il loro ruolo sociale (punteggi medi rispettivamente di 5.0 e 4.9), ma non sufficientemente per la loro dimensione economica ossia per l'impatto occupazionale e finanziario che esse hanno sul territorio (4.2). E' vero tuttavia che la situazione diverge per le cooperative sociali di tipo A e B, con le prime convinte che il

territorio riconosca abbastanza bene il ruolo sociale e i suoi servizi (punteggi di 5.3 e 5.1) e le seconde meno visibili sotto questi profili e più positive sotto il profilo del riconoscimento del loro impatto occupazionale ed economico (media di 4.9). Dati, questi, comunque influenzati sensibilmente anche dalla dimensione delle cooperative sociali, con quelle più grandi che si rendono decisamente più visibili soprattutto sotto il profilo economico-occupazionale e le piccole che soffrono maggiormente della visibilità rispetto a tutti i suoi diversi profili. E' qui che riveste quindi un ruolo fondamentale il consorzio, come possibile portatore di visibilità e riconoscimento di tutto il movimento nel suo territorio.

Rispetto alla dimensione della prossimità al territorio, essa è espressa chiedendo alle cooperative sociali come esse cerchino di essere vicine al territorio e alla comunità locale. Le modalità più utilizzate per avvicinarsi ai cittadini sono quelle informali, ma dall'elevata componente relazionale: l'organizzazione di attività socio-culturali aperte alla comunità (il 60,6% delle cooperative organizza questi eventi pubblici) e le comunicazioni e momenti informativi alla comunità su aspetti sociali (per il 57.6%); è meno frequente l'utilizzo di canali formali come il coinvolgimento dei cittadini in tavoli di lavoro e co-progettazione (39.4%) o l'inclusione nella base sociale e negli organi decisionali (15,2%). Sotto il profilo delle altre esternalità prodotte, una cooperativa su tre promuove anche servizi specifici per la cittadinanza che si aggiungono a quelli principali rivolti ai suoi utenti e sono quindi chiaro indice di valore aggiunto prodotto per il territorio; si investe poco invece –o quantomeno non si investe in modo diretto o non si ha la percezione di produrre in modo finalizzato- sulla dimensione del capitale sociale (solo 4 cooperative sociali dichiarano di svolgere in maniera attenta anche questa funzione). Questi dati medi sono influenzati significativamente dal tipo di servizio e dalla tipologia della cooperativa sociale: le cooperative sociali di tipo A investono in maniera piuttosto omogenea su tutti i citati canali della relazione con la comunità e della creazione di valore per la stessa; le cooperative sociali di tipo B praticano quasi esclusivamente attività informative al territorio e momenti di aggregazione culturale; tutti e tre i consorzi si riconoscono come i forti intermediari con la comunità rispetto alle dimensioni del coinvolgimento anche societario, della comunicazione, della realizzazione di servizi aggiuntivi per la cittadinanza e della creazione di capitale sociale.

Il rilevato basso coinvolgimento formale della comunità nelle cooperative sociali spiega i bassi punteggi assegnati dalle intervistate al livello di influenza della comunità stessa nei vari aspetti organizzativi: si collocano tra 2.2 e 2.6 (su scala da 1 a 7) l'influenza sul processo decisionale nel complesso, le decisioni relative ai cambiamenti e alle nuove strategie, lo sviluppo della mission; la comunità è del tutto ininfluenza sulla risoluzione dei conflitti (1.6 la media), mentre copre un ruolo leggermente maggiore nell'influenzare la qualità dei servizi erogati e la rispondenza ai bisogni degli utenti (media di 3.7) e soprattutto l'impatto sociale del servizio (4.4).

A conclusione della valutazione delle dimensioni di impatto, l'attenzione ambientale. Si tratta forse dell'elemento di esternalità prodotte meno considerato dalle cooperative sociali: il 66% delle cooperative sociali (tutte di tipo A) dimostra di avere una qualche sensibilità al tema ambientale, una su quattro rispetto all'universo utilizzando energie alternative, la metà osservando particolari normative ambientali e soltanto due organizzazioni sul totale promuovendo talvolta anche incontri sul tema.

Spostando l'ottica dagli indicatori di impatto sulla comunità all'attenzione ai bisogni della comunità e al soddisfacimento degli stessi, si rileva che, nelle auto-valutazioni delle cooperative sociali, i principali bisogni della comunità consistono nell'avere un servizio di qualità per il proprio territorio –coprendo anche quei bisogni che le pubbliche amministrazioni non riuscirebbero a soddisfare-, nel fatto che la cooperativa soddisfi anche i nuovi bisogni e la nuova domanda locale di servizi, e, in modo tuttavia un po' meno accentuato, nel garantire occupazione per le persone del territorio. Le cooperative dichiarano di riuscire a

soddisfare in modo buono queste aspettative della comunità: si riescono in particolare a soddisfare i bisogni di avere un servizio di qualità e sussidiario ad un'azione pubblica incompleta (punteggi medi rispettivamente di 7.5 e 7.4, su scala da 1 a 10), di rispondere anche alla domanda emergente (7.0) e di garantire occupazione nel territorio (6.9); ritenuti secondari e leggermente meno soddisfatto sembra il bisogno di migliorare la qualità della vita locale (punteggio di 6.5, considerando forse l'obiettivo anche come troppo elevato). In modo positivo, si ritiene che i cittadini non sentano il bisogno di ridurre l'interazione con i soggetti portatori di svantaggi e quindi la cooperativa ritiene di svolgere solo in modo marginale un ruolo di creatore di strutture che ospitino i soggetti svantaggiati per 'isolarli' dalla comunità e ridurre possibili percezioni di disagio o rischio nella stessa.

Infine, i dati rilevano che la comunità è considerata dalle cooperative sociali come uno stakeholder primario, nel senso che la cooperativa esiste per soddisfare esigenze che sono della comunità (il 71% afferma 'in misura sensibile', il 12% afferma 'in modo totale'), anche se tale ruolo è più sentito tra le cooperative sociali di tipo A che tra quelle di tipo B e tra le cooperative di data più storica che tra quelle più giovani. Per questo, all'esigenze della comunità nel suo complesso va anche prestata attenzione prioritaria (in misura sensibile per il 68,3% delle cooperative sociali, del tutto per il 24,4%).

L'essenza della cooperativa sociale: i valutatori riassuntivi dell'impatto

Come illustrato nel paragrafo sulla metodologia della ricerca, esistono numerose scale validate a livello internazionale volte a verificare la qualità dell'impatto sociale. Esse fanno riferimento sinteticamente all'essenza della cooperativa sociale, ma toccano anche più sensibili sfaccettature definibili nei concetti di mission, imprenditorialità e impatto sociale in senso stretto. Vediamo nel dettaglio queste dimensioni ed i risultati emersi dall'indagine.

La mission cooperativa

La mission della cooperativa è indagata con tre domande adattate dai costrutti della UK business society capital, del modello Simple e della Princeton Scaling social impact survey.

Le risposte sulla definizione della mission risultano a livello di valori medi totali abbastanza simili e attestanti la buona (anche se non ottima) capacità delle cooperative sociali di identificare la propria mission e trasmetterla. In modo più specifico, da una prima domanda emerge un'autovalutazione positiva della chiarezza secondo cui è articolata la mission, della visione ben definita dei cambiamenti sociali che vuole promuovere, del radicamento degli obiettivi sociali nelle strategie della cooperativa, della relazione anche tra attività e dinamiche di impatto sociale, della capacità di individuazione dei bisogni e della domanda e della conoscenza anche delle altre organizzazioni del territorio (tutti aspetti cui è assegnato punteggio tra 5.3 e 5.7 su una scala da 1 a 7). I valori dichiarati si presentano molto simili tra tutte le organizzazioni, anche se sembrano più forti (raggiungendo valori attorno al 6) nelle cooperative di più grandi dimensioni sia economico-finanziarie che per numero di soci e lavoratori, e nelle A è molto sentita la capacità della mission di radicarsi nei processi e nelle strategie di investimento della cooperativa.

Rispetto alla capacità di comunicare e trasmettere la mission agli stakeholder emerge una situazione abbastanza buona anche se con qualche limite. In generale, le cooperative affermano che i soci conoscono complessivamente bene la loro mission, che la cooperativa ricorda frequentemente ai suoi stakeholder la sua mission e che si riescono a raggiungere pienamente gli obiettivi di mission e l'efficacia dell'azione (tutti punteggi attorno al 5.5 su scala da 1 a 7). All'esterno, tuttavia, si soffre un po' di più della capacità di

comunicazione della propria mission, sia verso i soggetti non soci in generale che verso i finanziatori della cooperativa in particolare (con punteggi medi di 4.5 per entrambe). E' possibile quindi affermare che il socio è ben informato e coinvolto negli obiettivi organizzativi, ma andrebbe migliorata la comunicazione della mission all'esterno dell'organizzazione. Le cooperative sociali che sembrano soffrire di più di questi problemi sono le cooperative sociali di tipo B, mentre la comunicazione della mission non sembra legata al numero di anni da cui la cooperativa è attiva sul territorio o alla sua dimensione per numero di soci o lavoratori (poiché in queste classi vi è molta eterogeneità di risposta).

Essendo la mission della cooperativa anche un documento che guarda al futuro e delinea le strategie di lungo periodo dell'organizzazione, è interessante osservare le intenzioni rispetto alle politiche future. Dai dati medi assegnati alle varie proposte su cui investire in futuro emerge una scala di priorità orientativa, in base alla quale le cooperative sociali del trevigiano risulta vogliano investire prioritariamente su: la qualità dei servizi offerti (valore medio di 6.2 su scala da 1 a 7), la quantità e la varietà dei servizi offerti cercando di rispondere a più utenti (5.9), il lavorare insieme alle pubbliche amministrazioni per migliorare le politiche pubbliche territoriali (5.7). Secondariamente, risulta importante lavorare in futuro per: stabilire un movimento sociale che inneschi cambiamento e influenzi l'opinione pubblica (5.3), diversificare la comunità beneficiaria del servizio aprendo a nuove tipologie di utenti (5.1) e investire nel consorzio per rafforzare il proprio impatto e la propria influenza anche politica (5.0). Infine, meno considerati nelle politiche future sono il promuovere un modello di impresa sociale che sia replicabile nel territorio e l'espandersi geograficamente (punteggi rispettivamente di 4.3 e 3.7). Una lettura di questi dati fa emergere come le cooperative sociali del trevigiano siano attente prevalentemente agli obiettivi già in essere e abbiano come idea prioritaria (anche se non omogenea a tutte le organizzazioni) una innovazione incrementale o migliorativa. Un po' meno diffusa è l'idea di innovare in modo espansivo, aprendo anche a nuovi utenti. Si considera poco invece l'innovazione delle procedure e l'espansione nel territorio. Ciò ha come conseguenza un impatto sociale che è certamente presente, ma piuttosto circoscritto a tipologie di utenti e territorio, mentre sarebbe auspicabile per ottenere massimi benefici sociali che l'impatto si estendesse oltre tali confini, facendo della propria realtà un modello da diffondere. E' vero tuttavia che le cooperative sociali si stanno impegnando molto sotto il profilo del miglioramento delle politiche territoriali e questo può generare vantaggi allargati per il territorio.

Alla luce delle descritte politiche future, le cooperative sociali del trevigiano si pongono come obiettivi prioritari sui quali concentrarsi nel breve periodo: (i) l'aumento della qualità dei servizi offerti (priorità del 70,7% delle cooperative sociali e più delle tipo A che delle B), (ii) l'incremento della quantità di servizi offerti e del numero di utenti cui rispondere (68,3%, con incisività maggiore tra le B e le miste che tra le A), (iii) l'influenza sulle politiche pubbliche territoriali (51,2% con forte attenzione al tema da parte delle cooperative sociali di tipo B), (iv) la promozione di un movimento sociale e culturale che influenzi l'opinione pubblica (43,9%, dove questa è priorità comunque assoluta per tutti i consorzi). Aspetti tutti che potrebbero portare nei prossimi anni ad un ulteriore aumento dell'impatto sociale delle cooperative, anche se con vantaggio prioritario nei confronti dell'utenza o della comunità locale.

In queste diverse direzioni le cooperative sociali stanno certamente già lavorando, puntando soprattutto sulla creazione di una rete forte ed integrata. I dati sulle strategie in essere illustrano come più della metà delle cooperative sociali collabora in partnership con altre organizzazioni per la realizzazione di servizi; altrettante sono le cooperative sociali in rete con le istituzioni pubbliche o con loro rappresentanti per aspetti di co-progettazione; ben radicata è anche la presenza di cooperative sociali che già lavorano con imprese ordinarie per finalità di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia complessive (41%). Le cooperative sociali lavorano comunque molto anche sul profilo interno, con strategie di investimento che

promuovano *capacity building* e innovazione (per il 46,2%). Se queste dimensioni danno ancora l'idea della capacità di impattare positivamente i propri stakeholder esterni e la rete territoriale dei collaboratori, rimane basso l'investimento in strumenti che vadano al di là del territorio: solo una cooperativa sociale su tre ha pensato a sviluppare servizi che fossero poi imitabili ed importabili in altri territori e solo il 10,3% ha direttamente promosso cooperative simili in altre aree. Non esiste quindi ancora nel territorio trevigiano (così come in Italia) una comprensione del possibile metodo di gemmazione extra-territoriale o di creazione di modelli simili al franchising sociale diffuso in alcuni paesi europei, dato anche il basso investimento che le cooperative sociali fanno nel dare assistenza tecnica e consulenza ad altre organizzazioni o soggetti interessati alla loro attività (23,1% le cooperative che sviluppano anche queste politiche).

L'imprenditorialità

Anche la dimensione del livello di imprenditorialità delle cooperative sociali è stato indagato ricorrendo all'integrazione tra strumenti diversi ricavati da alcuni costrutti dello UK Business Society Capital e del modello Simple, Social Impact for Local Economies. Questi dati sono particolarmente rilevanti poiché complementari agli indicatori sociali: l'impatto sociale aumenta infatti tanto più quanto più l'organizzazione ha anche capacità di generare un valore aggiunto stabile, ottimizzando l'uso delle risorse, rendendosi autonoma e ponendosi come soluzione economicamente efficiente.

Le cooperative sociali trevigiane identificano tra i loro punti di forza della dimensione imprenditoriale attribuendovi punteggi medi superiori a 5 su scala da 1 a 7) soprattutto: (i) la soddisfazione della domanda - la buona capacità di individuare i bisogni della clientela (punteggio medio di 6) – (ii) la stabilità delle risorse della cooperativa – sia risorse umane che finanziarie (5.3) – (iii) la gestione dei rapporti con i principali stakeholder - la capacità di dare ai propri lavoratori un'occupazione stabile (5.8) e il mantenere buone relazioni con gli stakeholder nel tempo (5.8) – (iv) la stabilità di lungo periodo - il garantire la continuità della produzione del servizio (5.7) – (v) la struttura gerarchica e l'investimento nelle competenze - la capacità del gruppo dirigente di rispondere ai cambiamenti del contesto (5.4), l'investimento sulle abilità tecniche e conoscenze della dirigenza (5.3), la chiara assegnazione di responsabilità delle cariche della cooperativa (5.2). Ottengono punteggi leggermente inferiori altri aspetti gestionali legati al reperimento delle risorse, ai rapporti con il volontariato, e alla garanzia di redditi elevati ai dipendenti, mentre sono aspetti un po' più problematici nella media delle cooperative sociali la capacità di creare nuove reti sociali, la sensibilizzazione del mercato e della cittadinanza, la capacità di avere una visione chiara del futuro della cooperativa e talvolta la capacità di crescita nel lungo periodo.

In modo sintetico, stante all'applicazione della Princeton Scaling, si può affermare che le cooperative sociali ritengono di aver maturato una buona esperienza nel settore dei servizi sociali anche operando in partnership (media di 5.8), di raggiungere buone performance sociali e finanziarie grazie alla centralità delle attività condotte (media di 5.7), di dimostrare flessibilità e apertura a nuove strategie e obiettivi sociali (5.5), anche se con qualche limite nell'essere in grado di offrire i propri servizi in modo accessibile, conveniente ed inclusivo senza che ciò dipenda dai finanziamenti pubblici (accordo di 4.6). Mentre sui primi indici sintetici vi è una certa uniformità di percezione tra le cooperative, fatta eccezione per una maggiore buona visione dei risultati della rete tra le sociali di tipo A, la massima divergenza si ha rispetto alla capacità di continuare ad erogare i propri servizi indipendentemente dal supporto pubblico, poiché le cooperative sociali di tipo A sentono di soffrire molto di questa incapacità (punteggio medio assegnato di 3.5), così come si verifica per le piccole cooperative sociali, che percepiscono quindi una maggiore aleatorietà nella continuità della produzione se le contribuzioni pubbliche venissero meno.

A conclusione dell'analisi degli indicatori per scale di valutazioni, riproducendo una domanda del modello Simple, si sono raccolti dati sulle attività che le cooperative sociali trevigiane realizzano e delle rispettive categorie di soggetti su cui esse ricadono; domanda che permette di valutare quanto l'impatto sociale, nelle sue diverse dimensioni, ha ricaduto sui soli utenti o, all'estremo opposto, sulla comunità nel suo complesso. Le attività considerate non sono soltanto quelle classiche di erogazione dei servizi, ma attingono più in generale a tutte le esternalità possibili nell'ambito del settore dei servizi socio-assistenziali ed educativi e dei servizi di interesse generale. Ai singoli beneficiari dei servizi/utenti sono indirizzate in modo significativo attività che ne aumentino il benessere e il senso della vita (esternalità riconosciuta dal 71% delle cooperative sociali), ne aumentino la percezione di sicurezza e integrazione nella collettività, ne sviluppino le abilità relazionali e ne riducano il senso di discriminazione e isolamento; è inoltre garantita in modo evidente l'offerta di occupazione per fasce altrimenti difficili da collocare, la partecipazione nelle dinamiche sociali e l'educazione e sviluppo di conoscenze (attività di cui beneficiano gli utenti di oltre il 40% delle cooperative). Interessante inoltre osservare la presenza anche di un'offerta di strutture abitative, altra dimensione dell'impatto socio-imprenditoriale. I benefici descritti si estendono poi spesso ai famigliari degli utenti, poiché per essi molte cooperative promuovono sviluppo di senso civico e partecipazione alle dinamiche sociali (esternalità dichiarata dal 32% delle cooperative sociali), ma le attività aiutano anche i famigliari a aumentare il proprio senso di sicurezza e integrazione sociale nella comunità (per un terzo delle cooperative), a sviluppare spesso abilità relazionali ed emotive (per il 25% delle cooperative sociali) e a ridurre la propria percezione di discriminazione nei confronti delle disabilità. Interessante osservare che spesso queste esternalità hanno tuttavia ricadute più forti sulla comunità nel suo complesso che sulla cerchia stretta dei familiari. Infatti, almeno una cooperativa sociale su tre dichiara che sicuramente le sue attività produttive hanno ridotto nella comunità il senso di discriminazione, educato e sviluppato conoscenze sui temi sociali, sviluppato senso civico e partecipazione attiva, aumentato la percezione di sicurezza e integrazione, sviluppato una rete cui rivolgersi in caso di bisogno; e talvolta le attività della cooperativa sociale hanno persino aumentato il benessere e il senso della vita e generato occupazione di interesse generale per il territorio.

L'impatto sociale

Gli indicatori riassuntivi dell'impatto sociale riprodotti nel questionario corrispondono a costrutti tratti dalle già citate *survey* dello UK Business Society Capital e del modello Simple, Social Impact for Local Economies. Il primo dei costrutti, volto a stimare l'impatto della cooperativa proporzionato alla domanda e all'offerta di servizi, illustra come le cooperative sociali trevigiane ritengono che se la loro cooperativa non esistesse molte famiglie dovrebbero farsi carico direttamente dell'assistenza ai loro parenti e che la qualità dei servizi diminuirebbe drasticamente, date le caratteristiche delle organizzazioni del territorio che offrono gli stessi servizi; in sintesi, la cooperativa ha un impatto significativo sia in termini di qualità che di copertura della domanda. Vi è inoltre un elevato impatto occupazionale, poiché si afferma che se la cooperativa chiudesse molti lavoratori non riuscirebbero con facilità a trovare lavoro in altre organizzazioni, anche se la qualità del lavoro in posti alternativi non è detto sarebbe peggiore. Quale unico neo delle dimensioni di impatto sociale, esso non sembra ancora sufficientemente esteso, poiché le cooperative sociali ammettono di non riuscire (se non per alcuni servizi) a coprire una larga fetta della domanda locale.

Il secondo costrutto ha avuto l'obiettivo di indagare il ruolo e l'impatto che le cooperative sociali potranno avere in futuro in previsione dell'evoluzione del settore. E' percezione diffusa delle cooperative sociali (con punteggi tutti superiori a 5 su scala da 1 a 7) che il ruolo della pubblica amministrazione nell'offerta dei

servizi sia destinato a scomparire, con conseguente incremento della domanda delle famiglie alle cooperative sociali; sono per questo sempre più necessarie partnership territoriali tra imprese di diversa forma giuridica (con accordo di 6.2 in media da parte di tutte le intervistate), che siano anche capaci di generare economie di scala e gestioni efficienti, tale da superare anche il rischio sempre più concreto di riduzione dei fondi che le pubbliche amministrazioni dedicheranno all'esternalizzazione di servizi, oltre che la concorrenza molto probabilmente crescente all'interno del settore anche da parte di imprese private ordinarie. In sintesi, se da un lato la domanda sarà crescente e l'offerta pubblica verrà a calare, la presenza di nuovi attori privati non riuscirà a soddisfare le necessità e le cooperative sociali tutte (anche se con qualche differenza tra A e B per la tipologia di servizi erogati) si vedono ancora come attori primari (e forse sempre più fondamentali) nell'impatto sociale sulla comunità.

Il terzo costruito riassuntivo delle dimensioni dell'impatto sociale era volto a stimare i risultati sociali raggiunti dalle cooperative sociali per la comunità e quindi in termini di esternalità pure prodotte. L'auto-valutazione è più che buona, anche se fa emergere alcuni punti da rafforzare. Le cooperative sociali affermano con punteggi abbastanza elevati (prossimi a 5 su scala da 1 a 7) di raggiungere presso tutti gli individui buoni livelli di consenso per l'attività condotta, di ridurre alcuni problemi sociali del territorio (come la delinquenza, le marginalità sociali e la disoccupazione) e di tendere a portare innovazione sociale. Non si riesce invece ancora a portare in modo incisivo e generalizzato nel territorio la visione del bene comune come opposta e necessaria rispetto a quella individualista (punteggi prossimi a 3.6) e anche il capitale sociale prodotto in termini di fiducia, altruismo, reciprocità e conoscenza sembra avere ampi margini di miglioramento (punteggio medio di 4, minimo nelle cooperative sociali di tipo B).

Conferme a queste affermazioni provengono anche dal quarto costruito, relativo alle tre fondamentali dimensioni dell'impatto sociale: l'essere un modello di cambiamento sociale, il gestire le politiche di investimento in modo coerente con la natura sociale e con gli obiettivi sociali più che imprenditoriali e l'essere inseriti in un contesto cui si crede. I dati fanno trasparire una piena fiducia nel sistema da parte delle cooperative sociali intervistate (punteggio medio di 6.5 su scala da 1 a 7), una buona capacità di bilanciare investimenti ed obiettivi sociali (5.5), ma una limitata capacità di emergere nel territorio come un modello sociale portatore di innovazione (pensiero questo comunque più diffuso nelle cooperative sociali di grandi dimensioni e di tipo misto, e quindi legato alla visibilità della cooperativa nel territorio).

Guardando poi, con diverso costruito, ad alcune modalità di gestione della cooperative strettamente influenti sulle dinamiche di impatto sociale, i dati evidenziano che nelle cooperative sociali si valorizzano le complementarità di formazione e l'omogeneità di valori delle dirigenze e dei decisori (accordo medio di 5.9 su scala da 1 a 7), le cooperative si danno chiari piani di crescita per sostenere la continuità della mission (5.2) e vi è investimento anche formativo affinché i lavoratori siano adeguati al loro ruolo (5.1). Buone, anche se a livelli leggermente inferiori, anche la chiarezza di rafforzamento della cooperativa e della sua mission sociale attraverso l'accumulazione dei profitti e la complementarità di abilità economico-finanziarie e sociali tra i consiglieri della cooperativa. Elementi che fanno trasparire la più volte descritta necessità delle cooperative sociali di essere efficienti ed efficaci, imprese e dagli obiettivi sociali.

Un ultimo riassuntivo aspetto dell'impatto sociale deve essere analizzato: la capacità del processo e delle procedure di sostenere l'efficienza, l'efficacia e l'impatto sociale generati dalla cooperativa sociale. L'affermazione che trova maggior consenso tra le intervistate è relativa alla concretezza degli obiettivi sociali e alla loro capacità di rispondere alle aspettative e ai reali bisogni del territorio (punteggio medio di 5.7 su scala da 1 a 7) ed è riconosciuto come buono anche l'impegno del management per la valutazione

dell'impatto, determinato anche dalla definizione di obiettivi chiari e alla qualità della pianificazione (punteggio medio di 5, più elevato nelle miste). Si hanno perplessità invece sulla capacità della documentazione sociale prodotta di dare informazioni chiare e riagggregabili e della completezza della stessa e solo raramente esistono processi di valutazione esterna che permettano il monitoraggio dell'impatto sociale generato (punteggi tutti prossimi al 3.5) o sistemi di auditing e valutatori esterni (2.7). Guardando alle altre procedure, le cooperative sociali cercano di comunicare il proprio impatto anche ai finanziatori per aumentare le risorse reperibili (4.8), si dotano di procedure complessivamente ben strutturate e economicamente sostenibili (4.7) e utilizzano osservazioni e problemi emersi per creare pratiche e procedure migliorative (5.0).

In questa molteplicità di effetti, di indicatori e di procedure, è tuttavia un dato di fatto, come le cooperative sociali stesse ammettono, che spesso sono i valutatori esterni a non considerare sufficientemente in modo bilanciato la natura tanto sociale quanto imprenditoriale dell'impresa e soprattutto a non disporre di indicatori per una corretta considerazione dell'impatto sociale generato.

6. Conclusioni

Il presente paper ha esplorato l'impatto sociale cercando innanzitutto di darne una definizione e di proporre metodologie di auto-valutazione per le cooperative sociali. Pur trattandosi di un'analisi esplorativa, sia perché legata ad un territorio circoscritto (quello del trevigiano) senza possibilità di confronto con altre realtà nazionali ed internazionali, sia perché raccogliente informazioni attraverso un questionario generato per la prima volta grazie alla fusione di costrutti e concetti teorici provenienti dalla letteratura internazionale, l'indagine ha prodotto primi importanti risultati.

Innanzitutto, sono emerse con nitidezza le importanti componenti quantitative dell'impatto sociale generato dalle cooperative sociali analizzate: il significativo numero di realtà, di utenti serviti, di occupazione generata per i lavoratori ordinari, di soggetti svantaggiati introdotti al lavoro, di valore aggiunto generato, e soprattutto di distribuzione di tutte queste risorse su una molteplicità di stakeholder: non solo i beneficiari diretti del servizio, ma le pubbliche amministrazioni - che beneficiano di risparmi o benefici netti dall'assegnazione del servizio alle cooperative sociali -, le altre organizzazioni della rete - con cui si fanno economie di scala e si possono realizzare servizi aggiuntivi -, la comunità locale stessa - beneficiaria anche di servizi aggiuntivi -.

In secondo luogo, emerge la capacità di queste organizzazioni di rispondere ad una crescente domanda, grazie anche alla capacità di innovare e diversificare. Domanda che viene soddisfatta pienamente anche sotto il profilo qualitativo. E proprio la qualità emerge nettamente nell'occupazione generata - in termini di stabilità e ricerca di soddisfacimento intrinseco dei lavoratori -, nella ricerca di co-progettazione e partecipazione attiva tra numerosi stakeholder anche e soprattutto istituzionali, nell'attenzione all'impatto generato e alla trasparenza delle procedure seguite.

Le dimensioni dell'impatto sono quindi sinteticamente rilevabili in una serie di esternalità prodotte per tutti gli stakeholder con cui le cooperative sociali interagiscono e per la comunità nel suo complesso: il benessere, l'educazione civile, la partecipazione, il capitale sociale, la sicurezza, la condivisione dei problemi e degli obiettivi. In un termine usato dalle cooperative sociali stesse, il senso della vita. Ma a generare questo senso, questo benessere, queste efficienze e questo impatto sociale, sembra uno l'elemento forte e su tutti prevalente: il lavoro di rete, poiché è sensibile la necessità e la volontà di lavorare insieme ad altre cooperative sociali ma anche ad organizzazioni diverse per rispondere ad un problema della propria cittadinanza. Con l'obiettivo e la necessità futuri, tuttavia, di fare in modo che quella rete superi le barriere territoriali affinché l'impatto sociale sia sempre più di tutti.