

## **16. La cooperazione sociale in provincia di Treviso. Indagine sulle dimensioni e sul valore aggiunto in termini di impatto sociale**

---

Nella primavera 2016 Confcooperative-Federsolidarietà Veneto ha aderito alla ricerca sulla valutazione dell'impatto sociale promossa da Euricse secondo il modello ImpACT volta a monitorare il valore aggiunto prodotto dalle cooperative sociali e in modo particolare l'impatto sociale generato per il territorio. Nel rinviare alla lettura completa del rapporto di ricerca<sup>46</sup>, con questa sintesi si illustrano le principali dimensioni oggetto di indagine sul ruolo ricoperto dalle cooperative sociali analizzate nel territorio della provincia di Treviso. Le pagine seguenti sono state curate dall'Ufficio Formazione e Progetti di Confcooperative Belluno e Treviso. Un'ulteriore utile chiave di lettura di questa sintesi potrà essere trovata nel continuo raffronto con quanto emerso dalla ricerca nel più esteso territorio regionale.

### **1. I parametri economico patrimoniali**

Nella provincia di Treviso, sono state 35 le cooperative sociali (sulle 53 aderenti a Confcooperative in provincia di Treviso e sulle circa 60 iscritte alla Camera di Commercio) sul totale regionale delle partecipanti all'indagine (20%, considerando la partecipazione alla ricerca di 175 cooperative nel complesso).

Il valore della produzione complessivamente creato dalle stesse è di 164.203.501 Euro, importo cui contribuisce in misura preponderante la cooperazione sociale di tipo A, incidente al 61%, vista la maggiore numerosità nell'universo di riferimento, ma anche la maggiore dimensione media rispetto alle cooperative di tipo B. Data la natura di imprese a prevalente capitale umano, un indice di impatto economico è rilevato nel costo del lavoro, che approssima anche il benessere economico-finanziario dei lavoratori e la redistribuzione di valore realizzata a favore dei dipendenti. Nell'anno 2014 il costo del personale sostenuto dal totale delle cooperative sociali analizzate è stato di 99.310.373 Euro, con un peso del 61,9% sul totale dei costi della produzione.

Nel 2014 le perdite hanno colpito complessivamente 15 cooperative sociali, dimostrando quindi difficoltà non rilevanti percentualmente, ma comunque generalizzate ai vari settori di attività e legate alla congiuntura economica negativa che ha ridotto il margine operativo. La conseguenza maggiore è una riduzione nella capacità di accumulare a capitale risorse volte poi a sostenere la stabilità e la crescita aziendale, ma come si osserverà i livelli patrimoniali sono tali da non richiedere una crescita continua di queste organizzazioni, già solide.

Passando dalla valutazione aggregata e media alla valutazione per cooperativa sociale si rileva che solo il 22,6% delle cooperative sociali trevigiane registra un valore della produzione inferiore ai 500 mila Euro, primo dato a far emergere una maggiore imprenditorialità media rispetto alla situazione rilevata tra le cooperative di Federsolidarietà a livello regionale (dove le piccole cooperative sociali sono il 38,1%) e ancora più a confronto con il 69,2%<sup>1</sup> della media nazionale. Il 62,3% delle cooperative sociali trevigiane risulta invece essere di medie dimensioni (valore della produzione tra i 500mila Euro e i 5milioni), mentre 8 organizzazioni (pari al 15,1%) supera i 5milioni di

---

46. Euricse (a cura di, 2017), *La cooperazione sociale in Veneto. Rendicontazione e valutazione dell'impatto sociale 2015*.

euro di valore della produzione e 3 di queste (una per tipologia) ha valori superiori ai 10milioni.

Accanto a tali principali voci del conto economico è interessante osservare alcune dimensioni rispetto alla situazione patrimoniale delle cooperative sociali dell'universo di riferimento. Rilevante risulta in anzitutto il patrimonio netto: il valore totale aggregato è di 37,9milioni di Euro (per una media di 715mila Euro a cooperativa e quindi ben superiore alla media regionale), indice della capacità di aver mobilitato risorse economiche attraverso la partecipazione dei soci (per un capitale sociale sottoscritto di 8,7milioni) ma anche e soprattutto della forte presenza di utili accumulati negli anni a riserva. Le cooperative sociali trevigiane di Federsolidarietà presentano solo nel 22,6% dei casi un patrimonio netto inferiore ai 50mila Euro, mentre si rileva la presenza di 8 grandi cooperative sociali (pari al 15,1%) che hanno un impatto per il proprio territorio in termini di patrimonio accumulato e di valenza sociale superiore al milione di Euro.

Tali risorse, accanto al capitale di debito, hanno permesso alla cooperative sociali analizzate di investire negli anni anche in modo consistente in immobilizzazioni: le immobilizzazioni totali a bilancio 2014 risultavano per le 53 cooperative sociali pari a 83,1milioni di Euro, più del 50% generato da due cooperative sociali (una plurima e una cooperativa di tipo A), e dove esiste invece un micro-mondo di cooperative sociali che ha immobilizzazioni per valori inferiori a 25.000 Euro (28,6% dell'universo).

## **2. I servizi pubblici e il mercato privato**

Le fonti di ricavo delle cooperative sociali si distinguono nettamente in base alla tipologia. Si osserva che le cooperative sociali di tipo A (quelle che svolgono attività di natura socio sanitaria, assistenziale ed educativa) presentano una rilevante prevalenza di entrate da rapporti con le pubbliche amministrazioni poiché ben l'82,2% in media dei ricavi è generato dalla vendita degli stessi alle pubbliche amministrazioni e a tale voce si aggiunge un 6,5% provenienti da contributi in conto esercizio da enti pubblici; l'apertura alla vendita diretta dei servizi a cittadini privati paganti o ad imprese rappresenta quindi quote totali dei ricavi del tutto marginali.

Per quanto riguarda le cooperative di tipo B (quelle che possono svolgere attività in tutti i settori garantendo l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati nella misura del 30% della forza lavoro), la situazione è esattamente opposta alla precedente e le cooperative sociali tutte risultano pienamente indipendenti dalle pubbliche amministrazioni: in media, addirittura il 75,9% delle entrate è generato dalla vendita di beni e servizi ad imprese private e a ciò si aggiungono entrate dalla vendita a cittadini o di altra fonte, mentre la vendita a enti pubblici incide in media solo del 7,8%, mentre sono molte le cooperative che all'opposto non hanno entrate da enti pubblici. La cooperazione sociale di inserimento lavorativo trevigiana è quindi di certo da questo punto di vista innovativa e peculiare nel contesto regionale e nazionale.

## **3. Gli investimenti**

Un indicatore specifico di impatto economico e sociale sul territorio è rappresentato dagli investimenti fatti in base al tipo di strutture. In questo ambito si assiste al fenomeno di strutture pubbliche concesse in gestione alle cooperative sociali con l'impegno da parte di queste ultime alla ristrutturazione e mantenimento della funzionalità. Va detto in una percentuale elevatissima di casi si trattava di strutture pubbliche dismesse o precedentemente abbandonate (66,7%) o alternativamente sottoutilizzate (ulteriore 33,3%) ed anche rispetto alle strutture private in un caso su tre

gli immobili erano dismessi o abbandonati e quindi l'intervento delle cooperative ha dato pieno valore ai beni, rivalorizzandoli da un punto di vista sociale ed economico, con impatto massimo per il territorio, e con ricadute anche urbanistiche. Sulle strutture sono stati inoltre realizzati investimenti da parte delle cooperative e nello specifico nel quinquennio 2011/2015 gli investimenti realizzati su strutture pubbliche ha raggiunto i 6,4milioni di Euro, anche se tale importo è influenzato dagli elevatissimi investimenti di una cooperativa sociale, con impatto economico quindi per le pubbliche amministrazioni.

#### **4. Le risorse umane**

Se gli indicatori di struttura produttiva sin qui esposti permettono di descrivere e valutare il fenomeno da un punto di vista di risorse materiali, di certo risulta comunque necessario considerare che in modo forse ancor più prevalente e essenziale le cooperative sociali mobilitano nella produzione di servizi sociali e nelle attività di inserimento lavorativo soprattutto risorse 'umane'. Benché delle stesse si avrà modo di descrivere nel dettaglio nei prossimi paragrafi, alcuni numeri di sintesi paiono utili alla riflessione: le 35 cooperative sociali della provincia di Treviso analizzate hanno potuto contare nel 2015 sulla presenza di 4.091 lavoratori ordinari tra soci e non soci, 415 lavoratori svantaggiati certificati nelle cooperative sociali di tipo B e plurime, 485 volontari. Rispetto a questa ultima importante 'risorsa', la presenza nel campione di cooperative sociali trevigiane analizzate di molte B porta il valore assoluto ad essere complessivamente buono ma non elevatissimo se confrontato a quello rilevato in altre province venete. Se il 77,4% delle intervistate ha volontari (media prossima a quella regionale) si tratta perlopiù di soci volontari, mentre è basso l'impiego di volontari di altre organizzazioni e associazioni esterne o di ragazzi in servizio civile. Il numero medio di volontari per cooperativa è discreto (con 14 volontari in media), ma se il 30% del totale ha in organico tra 1 e 10 volontari, si rileva all'opposto la presenza di quattro cooperative sociali in cui i volontari sono più di 50, indicando una elevata capacità di attrarre cittadini propensi a donare ore di lavoro volontario. Inoltre, il contributo dei volontari è insito nel numero di ore complessivamente prestate presso le cooperative sociali: nel 2015 le cooperative sociali di Treviso hanno beneficiato di circa 36.000 ore di volontariato svolte in attività core e gestionali delle cooperative.

#### **5. La socialità dell'azione**

Seconda dimensione fondante di una cooperativa sociale è la socialità dell'azione. Essa può essere espressa a vari livelli: quello gestionale, rispetto agli obiettivi, rispetto ai beneficiari ed ai risultati sociali raggiunti. Da un punto di vista strutturale, risulta innanzitutto necessario indagare la democraticità dell'azione, la capacità di coinvolgimento della cittadinanza e l'inclusione, parole chiave per un'impresa sociale. Le cooperative sociali della provincia di Treviso analizzate presentano buoni indicatori di politiche inclusive. Quasi la totalità presentano una base sociale multi-stakeholder aperta a più categorie di portatori di interessi. Più dettagliatamente, tutte le cooperative sociali di tipo B e plurime trevigiane coinvolgono come soci i lavoratori svantaggiati, mentre le cooperative sociali di tipo A e plurime si presentano più che in altri territori attente al coinvolgimento come soci anche degli utenti e dei loro famigliari (politica praticata da 11/20 cooperative); sono inclusi nella base sociale del 70,6% delle cooperative analizzate anche volontari ed elemento di forte integrazione e condivisione con altre realtà organizzative del territorio è rappresentato dalla partecipazione alla base sociale di altre imprese, con la particolarità per la provincia di Treviso di una forte

presenza di altre organizzazioni non profit nella base sociale (dato che caratterizza ben il 29,4% delle analizzate).

Leggendo invece i dati sulla composizione del Consiglio di amministrazione si possono avanzare valutazioni sul coinvolgimento specifico nel processo decisionale delle categorie di soci e di stakeholder appena descritte. Anche sotto questo profilo le cooperative sociali della provincia di Treviso analizzate presentano buoni indicatori di coinvolgimento: solo una cooperativa ha il Consiglio di amministrazione inclusivo di soli lavoratori ordinari, mentre nel 66,6% delle B esso è composto da lavoratori ordinari e svantaggiati; le restanti organizzazioni presentano invece CdA inclusivi di più categorie di portatori di interessi e si apprezza in particolare la presenza di utenti o loro famigliari quali membri del CdA nel 20% delle cooperative sociali di tipo A o plurime, di amministratori-volontari nel 42,9% delle sociali analizzate e di qualche presenza di professionisti esterni e esponenti di altre organizzazioni. Un reale coinvolgimento quindi e una reale multi-governance per la maggioranza delle cooperative sociali della provincia di Treviso analizzate.

## **6. Le reti di collaborazione**

La rete rappresenta in generale per le cooperative sociali il modo per raggiungere economie di scala e accedere a conoscenza, per generare filiera dei servizi, per raccogliere risorse e migliorare l'ottica collaborativa. Due tipologie di rete vanno in particolare analizzate nei loro elementi quantitativi e qualitativi: quella intercorrente con le pubbliche amministrazioni e quella con le altre imprese.

Rispetto alle partnership con gli enti pubblici di diverso livello, i dati dimostrano la buona frequenza e eterogeneità dei rapporti oltre a quelli di mero finanziamento, di cui precedentemente descritto, anche se le cooperative sociali della provincia di Treviso – a comparazione con altri territori e province venete – sembrano più spesso completamente autonome e attive sul mercato che nella re-lazione pubblico-privato. Quantitativamente i legami più frequenti si rilevano con Comuni e Aziende per l'assistenza sanitaria (con cui si confronta il 79,2% delle analizzate), seguiti dai servizi invianti soprattutto per le cooperative sociali di inserimento lavorativo (relazioni che interessano il 58,3% delle intervistate) e meno intensi sono i rapporti con scuole, uffici del lavoro, Provincia e Regione (con cui interagiscono mediamente un quarto delle cooperative sociali analizzate). A ciò si aggiungano alcune riflessioni sulla qualità e i motivi degli scambi: nessuna delle cooperative sociali afferma di relazionarsi con gli enti pubblici esclusivamente per finalità di finanziamento del servizio, mentre le relazioni con le pubbliche amministrazioni sembrano soprattutto volte alla co-progettazione dei servizi (attività che interessa l'85,7% delle intervistate) e alla partecipazione congiunta a tavoli di lavoro (57,1%) con effetti di policy.

Rispetto invece alla rete con le imprese private, essa ha natura innanzitutto e prevalentemente commerciale: come visto, l'assegnazione di commesse alle cooperative sociali di tipo B da parte di imprese private è incisiva sui ricavi e intensa in termini di numeri di organizzazioni committenti e partner. I rapporti commerciali vengono ciononostante gestiti nella maggior parte dei casi come scambi di mercato e solo il 22,9% delle cooperative sociali della provincia di Treviso partecipa ad Associazioni Temporanee di Impresa che permettono la realizzazione congiunta con altre imprese di servizi e la partecipazione in rete ad appalti (con un numero complessivo di 11 ATI in essere). Se tale rete commerciale e di co-produzione ha conseguenze positive ovviamente per le cooperative sociali – che si rendono più solide e in grado di stare sul mercato – i dati rilevano poi anche le ricadute economiche e gli

impatti che a loro volta le cooperative sociali hanno sulle imprese del territorio: se è già significativa la percentuale di acquisti fatti dalle cooperative sociali a favore di imprese locali 80,9%, grande attenzione va posta al buon livello di inter-cooperazione e solidarietà di settore, poiché l'impatto economico indotto sulle altre imprese di Terzo settore è del 18,7% in media degli acquisti e quello a favore di cooperative non sociali è del 13,7%.

Accanto a tali indicatori monetari e rappresentativi di impatti economici e commerciali, vanno poi valutati anche aspetti e ricadute qualitative della partnership. L'analisi della collaborazione tra cooperative sociali e imprese profit conferma la rilevanza della rete anche per lo svolgimento in filiera di fasi del ciclo produttivo (attività che interessa il 42,9% delle intervistate).

La rete assume poi ulteriore valore quando si sviluppa tra cooperative sociali e tra queste e altre imprese non profit del territorio poiché essa alimenta il cosiddetto 'capitale sociale bridging' (ossia l'insieme delle reti fiduciarie tra membri appartenenti a gruppi ed ambienti socio-economici e culturali diversi), permette lo sviluppo di sinergie e di nuove idee e valori per il territorio. Le cooperative sociali della provincia di Treviso analizzate risultano così innanzitutto distinguersi per l'elevatissima aggregazione in consorzi, considerando che il 60% del campione aderisce a consorzi di cooperative sociali (mentre solo una aderisce ad un consorzio non solo di cooperative sociali) e che alcune aderiscono anche a 2 o 3 consorzi in contemporanea. La rete informale e le collaborazioni con organizzazioni diverse sembrano invece poco praticate. Significativi sono comunque i dati aggregati a dimostrazione della capillarità della rete e della numerosità delle relazioni bidirezionali tra cooperative sociali e singole altre realtà di Terzo settore: 204 le relazioni singole che legano le cooperative sociali tra loro, 72 le relazioni bidirezionali con associazioni e 55 quelle con organizzazioni di volontariato. Una rete, quella appena descritta, che negli ultimi anni è cresciuta ed è migliorata negli esiti e nelle attività condotte, secondo quanto dichiarato dalla maggioranza delle cooperative sociali.

L'appartenenza delle cooperative sociali trevigiane a consorzi e la collaborazione con le organizzazioni di Terzo settore in generale risultano avere ricadute ed impatti molto significativi e più elevati che nelle altre province venete. In modo diffuso gli scambi con le organizzazioni di Terzo settore hanno natura al contempo commerciale (nel 60,7% si realizzano insieme fasi di attività produttive e nel 46,4% le organizzazioni non profit sono acquirenti di beni e servizi della cooperativa) e solidale, dove rispettivamente il 58,3% ed il 37,5% delle analizzate ha accolto lavoratori svantaggiati o ordinari licenziati da altre organizzazioni per problemi finanziari, il 50% ha erogato prestiti o di donazioni a beneficio di altre non profit e il 41,7% ha offerto loro consulenze e attività di supporto gratuiti. Accanto a ciò, benefici diretti ed evidenti per la comunità sono prodotti dalla realizzazione di servizi in rete: ben il 75% delle analizzate collabora in rete con altre organizzazioni non profit del territorio per la co-progettazione di servizi sul territorio e avendo quindi ricadute di lungo periodo ed impatti sociali estesi. Dall'altra, la rete è luogo di condivisione di conoscenze atte a sviluppare idee e promuovere innovazione (attività che coinvolge il 53,6%) ed ha concretamente permesso la promozione di nuove attività per la comunità locale (interessando la metà delle cooperative sociali). Tali attività possono essere valutate anche nel loro impatto economico e non solo sociale, considerando che ben il 45,7% delle cooperative sociali ha generato grazie alle partnership nuovi servizi alla comunità offerti alla stessa gratuitamente e in tre cooperative sociali si sono anche attivate partnership che hanno promosso nuovi servizi grazie all'attività di fundraising e alla raccolta quindi di donazioni dai cittadini.

## 7. La capacità di risposta ai bisogni

Dalla ricerca Euricse emerge una buona complementarietà nell'offerta di servizi e quindi una buona capacità di rispondere a bisogni eterogenei e complessi della cittadinanza: come già anticipato, nonostante la quasi totalità delle analizzate sia impegnata nella produzione di servizi socio-assistenziali (prodotti dall'80%), le stesse si occupano in contemporanea anche di altri servizi e sono quindi rappresentati nel campione delle analizzate i servizi socio-sanitari (erogati dal 50% delle analizzate), i servizi abitativi (30%), le attività socio-culturali (25%), i servizi educativi alla prima infanzia e para-scolastici (20%). Tali diversità settoriali spiegano in parte anche il diverso grado di copertura temporale dei bisogni: il 46% dei servizi erogati ha natura residenziale (offrendo quindi una copertura del bisogno di 24 ore al giorno e 350 giorni in media all'anno, in base al servizio) mentre il 36,8% dei servizi è diurno continuativo (con ricaduta sui bisogni in media di 6 ore al giorno per 250 giorni all'anno).

Indicatore concreto di esito del servizio è poi individuato nel numero di beneficiari dei servizi, esemplificativo dell'impatto quantitativo. Nel 2015, il numero degli utenti complessivamente serviti presso le proprie strutture o a domicilio dalle cooperative sociali produttrici servizi di interesse sociale è stato di ben 15.677 persone (per una media a cooperativa molto superiore al dato regionale e pari a 922 soggetti e per una proporzione tra numero di lavoratori e numero di utenti di 26/1 influenzata dalla presenza tra le cooperative studiate di alcune che gestiscono utenti meno problematici e con attività più di breve periodo e a minore intensità). A tali beneficiari si aggiungono ben 9.277 utenti seguiti presso enti pubblici e 584 utenti di altre organizzazioni non profit (dove il 40% delle cooperative sociali di tipo A e plurimo svolge attività di fornitura di servizi anche presso altre organizzazioni pubbliche o private). Coerentemente ai servizi offerti, le categorie di beneficiari cui le cooperative sociali offrono servizi sono molto eterogenee e risultano più che in altri territori e province venete rispondere in modo elevato a tutte le problematiche sociali: anziani (2.051 utenti), adulti con disabilità (1.322 beneficiari), minori e adolescenti con e senza disagio sociale (910 ragazzi) seguiti dagli adulti senza o con disagio sociale (rispettivamente 429 e 720 persone), adulti con dipendenze (320 utenti) e infanzia (rispettivamente 183 nella prima infanzia e 290 nella seconda infanzia).

La qualità dei servizi viene illustrata poi innanzitutto da alcuni elementi quantitativi e oggettivi. Positivamente, i servizi sono spesso individualizzati o non standardizzati e danno risposta flessibile a bisogni altrimenti non soddisfatti. In secondo luogo, una buona percentuale di cooperative sociali risulta impegnata in attività di 'filiera' dei servizi: se il 42% delle A e plurime studiate non si attiva nell'offerta formativa ai propri utenti, ciò è dovuto spesso alle caratteristiche della propria utenza (giovane o anziana), mentre all'opposto il 31,6% delle analizzate ha attivato al proprio interno un centro di sviluppo delle abilità lavorative e un ulteriore 26,3% collabora con cooperative sociali di tipo B per l'accoglienza in percorsi di inserimento lavorativo di propri utenti. Un ulteriore 37% delle cooperative in oggetto promuove poi occasionalmente l'attivazione dei propri utenti in percorsi di formazione al lavoro curando rapporti con imprese esterne. Questa attivazione delle cooperative sociali per offrire ai propri utenti percorsi di crescita sociale ed occupazionale ha permesso di raggiungere buoni risultati in termini di numero di utenti coinvolti nei processi di formazione al lavoro: 510 persone formate complessivamente nel quinquennio 2011/2015, con percorsi mediamente più impegnativi dello standard sia in termini di durata temporale (20 in media i mesi di attività formativa erogata) che di impegno lavorativo giornaliero (110 la media di ore mensili di avviamento al lavoro per utente). Se la ricaduta diretta di breve periodo è elevata, altrettanto significativo è l'impatto di lungo periodo poiché in 176 casi gli utenti

che hanno partecipato ai corsi hanno poi avuto l'opportunità di una borsa lavoro e per ulteriori 88 utenti si è addirittura aperto un impiego retribuito di almeno 6 mesi.

Passando alle cooperative sociali di tipo B e plurime (19 in totale si ricorda), i risultati dell'attività sono identificabili innanzitutto in ben 415 soggetti svantaggiati inseriti, per un numero di soggetti inseriti in media a cooperativa quindi di 23 lavoratori, a dimostrazione di un buon esito aggregato dell'azione e di impatto occupazionale generato. La ricaduta occupazionale è stata ovviamente eterogenea date le diverse dimensioni delle cooperative studiate, ma solo due cooperative sociali hanno inserito nel proprio organico meno di 3 lavoratori svantaggiati e all'opposto il territorio di Treviso si caratterizza per la maggioritaria presenza di cooperative sociali che hanno prodotto molti inserimenti: ben un terzo delle analizzate includeva al 31/12/2015 più di 35 soggetti svantaggiati nel proprio organico.

Al pari di quanto rilevato per le cooperative sociali di tipo A, una specificità che distingue anche le cooperative sociali di tipo B trevigiane dalla media regionale è la risposta soprattutto ai bisogni delle persone con disabilità. I dati mostrano infatti l'elevata inclusione nei processi di inserimento lavorativo di persone con problemi di salute mentale (32,8% dei lavoratori inseriti) e disabilità psico-fisiche (ulteriore 14,9%), seguiti da un altrettanto elevata percentuale di invalidi fisici (28,8%). Decisamente ridotta e inferiore alla media regionale è la presenza tra i soggetti inseriti di persone con problemi di dipendenze e di carcerati, mentre non si rilevano tra le cooperative analizzate casi di immigrati riconosciuti ai sensi di legge. La cooperazione sociale lavora quindi su fasce ritenute deboli per eccellenza e con maggiore difficoltà produttiva, dimostrandosi ciononostante capace di sostenere livelli di produzione e di capacità concorrenziale dei propri prodotti molto elevati. È vero tuttavia che questa elevata concentrazione porta a dare una risposta più limitata ai bisogni diversi di altre categorie di svantaggiati sul mercato del lavoro.

Rispetto all'efficacia dell'azione di inserimento e alla qualità dei progetti, vari sono gli indicatori di valutazione. Innanzitutto, come effettuato per le cooperative sociali di tipo A, anche per le tipo B è opportuno indagare la completezza dell'azione e l'investimento nella realizzazione di una filiera di servizio e le cooperative sociali della provincia si caratterizzano di certo per la valorizzazione dei rapporti di rete e la creazione di processi fortemente integrati (sia a raffronto di altri territori che di altre province venete). In particolare, rispetto alla fase in ingresso, ben il 77,8% delle analizzate collabora in filiera con cooperative sociali di tipo A per l'inserimento al lavoro di loro utenti, mentre è poco sviluppata comunque la collaborazione con scuole ed imprese profit per calibrare i percorsi di inserimento sulle necessità del mercato del lavoro o su percorsi integrati per gli studenti svantaggiati. Rispetto al percorso di inserimento in sé, le cooperative sociali trevigiane sono nuovamente coinvolte in molti casi (66,7%) in rete con altre cooperative sociali di tipo B per co-gestire le attività di inserimento e situazioni individuali di formazione e avvio al lavoro. Rispetto infine ai processi di uscita, le cooperative sociali della provincia di Treviso sembrano cercare una collaborazione abbastanza eterogenea con uffici di collocamento (soggetti con cui collabora il 61,1% delle analizzate) e le imprese profit del territorio per cercare sbocchi occupazionali ai propri lavoratori formati (attività che coinvolge 1/3 delle intervistate, con risultato quindi migliore che in altri territori, anche se la collaborazione andrà possibilmente rafforzata ulteriormente in futuro).

## 8. La qualità del lavoro

La qualità del lavoro è poi espressa da alcuni indicatori ordinari di valutazione. In primo luogo, le cooperative sociali della provincia di Treviso analizzate risultano offrire occupazione caratterizzata da una buona stabilità occupazionale, poiché l'85% delle posizioni contrattuali a fine anno risultavano a tempo indeterminato; nel 2015 inoltre sono stati 191 i lavoratori passati da contratto flessibile a tempo indeterminato, mentre i tassi di turn-over sono abbastanza elevati, ma inferiori a quanto rilevato in altre province venete: il tasso in entrata del 2015 è stato del 20,5% e quello in uscita del 15,7% registrando quindi un tasso netto positivo e non indicando eccessivi problemi di stagionalità o temporaneità dei contratti. Le cooperative sociali della provincia di Treviso sono inoltre significativamente impegnate nel generare occupazione prevalentemente sul proprio territorio e con possibili impatti anche sugli spostamenti e sulle esternalità negative generate dagli stessi per lavoratori e ambiente (il 71,2% dei dipendenti è residente nella stessa provincia e un ulteriore 21% risiede nello stesso comune in cui ha sede la cooperativa). Altro indicatore di qualità del lavoro può essere dedotto dall'analisi del grado di flessibilità dell'orario di lavoro: i dati delle cooperative sociali della provincia di Treviso fanno emergere un impatto positivo sui lavoratori poiché ben il 68,8% delle posizioni (dato molto più elevato di quanto rilevato in altre province venete) è a tempo pieno; la flessibilità comunque è garantita e prioritariamente per rispondere ad esigenze di conciliazione e specifiche richieste dei dipendenti, mentre le posizioni di part-time applicato per esigenze organizzative ricade sul 14,2% dei lavoratori totali (una percentuale comunque abbastanza elevata) e ciò incidendo soprattutto sull'occupazione femminile.

Rispetto alla dimensione dell'impatto occupazionale sui lavoratori ordinari (o normodotati), le cooperative sociali della provincia di Treviso risultano avere una ricaduta abbastanza significativa. Secondo i dati Confcooperative, l'universo delle cooperative sociali associate della provincia di Treviso risultava impiegare al 31/12/2014 complessivamente 5.500 dipendenti, di cui ben l'83,8% soci. Le ricadute occupazionali delle cooperative oggetto della presente analisi sono altrettanto significative e rappresentative, dato che solo il 14,7% conta in organico al 31/12/2015 meno di 15 lavoratori, la maggioranza presenta medie dimensioni (il 35,3% ha più di 15 e meno di 50 dipendenti e il 20,6% impiega tra 50 e 100 dipendenti) e ben il 29,4% delle cooperative sociali analizzate offre occupazione a più di 100 dipendenti. I già presentati numeri di dettaglio sulla composizione dell'organico delle cooperative sociali analizzate sono ulteriormente indicativi degli impatti occupazionali generati: 4.091 dipendenti (tra tempo indeterminato, determinato, parasubordinato e apprendistato), 45 soggetti con contratti di lavoro accessorio, 87 consulenti o lavoratori autonomi diversamente coinvolti. Un primo indicatore di impatto può essere identificato nella ricaduta occupazionale femminile e le cooperative sociali analizzate presentano una percentuale elevata – ma abbastanza in linea con i dati nazionali e regionali – di impiego delle donne (77,7%). Risulta inoltre molto elevata anche la presenza di giovani lavoratori under 30, elemento quindi di attenzione al problema della disoccupazione giovanile e fonte ulteriore di impatto per il territorio (27,1% in media dei dipendenti ha meno di 30 anni, anche se l'indicazione sulle fasce di età è stata fornita da solo una parte delle intervistate).

## 9. Conclusioni

Offrendo una lettura di sintesi dei dati sin qui presentati è di certo possibile affermare che le cooperative sociali della provincia di Treviso sono imprese sociali a tutti gli effetti



e in particolare in analisi comparata tanto con i dati economico-finanziari nazionali quanto con quelli delle cooperative venete esse godono di una solidità e dimensione imprenditoriale come poche. I livelli di produzione raggiunti, gli utili conseguiti in passato e la conseguente elevata patrimonializzazione delle analizzate, i livelli elevati di investimento fanno delle cooperative sociali trevigiane i 'colossi produttivi' nel panorama dell'impresa sociale. E di conseguenza l'impatto generato è particolarmente elevato sia in termini di risorse economiche prodotte nel territorio e di ricadute indotte sull'economia locale che in termini di occupazione generata, considerando il valore assoluto dei dipendenti, l'eccezionale stabilità occupazionale garantita a lavoratori ordinari e svantaggiati e la redistribuzione del valore della produzione soprattutto a favore della componente lavoro. Piuttosto i risultati sono il frutto di una gestione più propensa al rischio e all'investimento e soprattutto di una buona partnership e creazione di una rete diffusa. Tale situazione presenta ovvie specificità per cooperative sociali di tipo A e B e in particolare le prime risultano molto dipendenti dalle entrate pubbliche e le seconde assolutamente impegnate nel mercato aperto e nello scambio con le imprese ordinarie del territorio.

Che la crescita delle dimensioni imprenditoriali possa compromettere gli obiettivi sociali o far perdere di vista la mission e allentare gli impatti sociali sul territorio potrebbe essere un rischio completo, soprattutto quando le cooperative assumono una cosiddetta 'deriva lavoristica' e rischiano di perseguire gli interessi prevalentemente dei lavoratori. Tale rischio non è verificato tra le cooperative sociali della provincia di Treviso che al contrario possono essere valutate come inclusive e in grado di raggiungere con efficacia obiettivi ed impatti sociali. La socialità dell'azione è insita in una governance aperta e più inclusiva che in altri territori di varie categorie di portatori di interessi (come altre imprese socie). Una ulteriore specificità del territorio è rappresentata dalla rete – come già citato – che risulta importante dal punto di vista delle relazioni eterogenee con imprese ordinarie e altre sociali, ma soprattutto è più strutturata e formalizzata che in altri territori, grazie alla promozione di ATI e filiere produttive, da un lato, e di partecipazione a consorzi dall'altro. Ciononostante risulta migliorabile in taluni casi l'elemento della filiera tra cooperative sociali di tipo A e B.

Le conseguenze più visibili e verificate di questa sinergia tra natura imprenditoriale e obiettivi sociali possono essere intercettate nei rilevanti impatti generati: occupazione più stabile che in altri territori, come osservato, realizzazione di una buona eterogeneità di servizi anche se l'attenzione delle B si presenta spostata più che altrove sugli svantaggi gravi e quindi sull'invalidità psichica e fisica, professionalità nei processi, ma soprattutto grande generazione di valore aggiunto per il territorio e le pubbliche amministrazioni generato da uno straordinario investimento per la rigenerazione di beni spesso dismessi delle pubbliche amministrazioni.

Le cooperative sociali della provincia di Treviso sono in conclusione la dimostrazione che gli impatti sociali generati per il proprio territorio possono divenire molto significativi anche quando si investe molto nella propria crescita imprenditoriale e gestionale e anzi i due elementi possono sostenersi a vicenda quando intermediati da forti e chiari obiettivi sociali. Ma affinché queste sinergie funzionino al meglio bisogna investire anche su una proficua collaborazione e rete con gli altri attori del territorio e possibilmente la stessa andrà ulteriormente rafforzata in futuro anche da parte delle cooperative sociali trevigiane per dare alle attuali collaborazioni commerciali e partnership con gli enti pubblici respiri sempre più ampi.

