

# Documento di rendiconto sociale della Sovvenzione Globale

ANCONA, 18.07.'07

## **Che cos'è la Sovvenzione Globale**

La Sovvenzione Globale rappresenta un nuovo strumento di intervento attivato dalla Regione Marche, nell'ambito Fondo Sociale Europeo, finalizzato a promuovere e sostenere azioni di supporto all'inserimento lavorativo e sociale di soggetti a rischio di esclusione e di discriminazione, anche attraverso l'innovazione e il consolidamento di organizzazioni attive nel settore non profit.

Le attività finanziate avranno l'obiettivo di sostenere l'inserimento lavorativo di soggetti a rischio di esclusione e discriminazione attraverso la creazione d'impresa; l'autoimprenditorialità; l'autoimpiego; il miglioramento delle competenze; la progettazione e l'erogazione, da parte di organizzazioni non profit, di servizi reali finalizzati ad aumentare la loro capacità di coinvolgimento. Tali obiettivi saranno perseguiti attraverso:

- la realizzazione di percorsi di sostegno, finalizzati a garantire l'inserimento e il reinserimento nel mercato del lavoro dei soggetti a rischio di esclusione;
- il sostegno di specifici progetti integrati di inserimento o reinserimento, in particolare verso target di utenza e contesti territoriali o sociali ad elevato disagio sociale;
- lo sviluppo di misure di accompagnamento e l'offerta di servizi, in grado di assicurare condizioni di contesto favorevoli all'inclusione sociale di soggetti rientranti nelle categorie svantaggiate;
- forme di accompagnamento e orientamento finalizzate allo sviluppo di capacità personali e professionali che possono agevolare l'inserimento, il reinserimento e la partecipazione al lavoro;
- lo sviluppo di servizi integrati finalizzati alla promozione dell'impresa sociale.

La Sovvenzione Globale è gestita, su mandato della Regione Marche, da un organismo intermediario - Officina Solidale – composto da soggetti nonprofit locali e nazionali.

## Perché un bilancio sociale della Sovvenzione Globale?

Questo documento contiene dati e indicatori che, nel loro insieme, hanno l'obiettivo di rendicontare dal punto di vista sociale le iniziative realizzate nell'ambito della Sovvenzione Globale gestita dall'Organismo Intermediario "Officina Solidale". Ma perché proporre il **bilancio sociale** non di un'organizzazione specifica, ma di una politica di sviluppo che aveva l'obiettivo di sostenere progetti di inclusione sociale e lavorativa a favore di fasce deboli della popolazione?

- E' coerente con le caratteristiche dei progetti finanziati: si tratta infatti di attività con un chiaro obiettivo "sociale" (inclusione lavorativa) per cui sarebbe riduttiva una rendicontazione solamente economica.
- E' coerente anche con le caratteristiche delle organizzazioni che hanno beneficiato dei finanziamenti, in quanto si tratta di soggetti nonprofit, per quali è (o dovrebbe essere) "naturale" rendicontare socialmente il proprio agire (ora è anche un obbligo).
- Infine, il bilancio sociale può essere uno strumento utile per mettere in luce i benefici generati non solo rispetto ai "beneficiari finali", ma anche ad altri soggetti (le comunità locali, enti pubblici, imprese ecc.); si tratta infatti di un'iniziativa innovativa che merita di essere rendicontata a diversi livelli: dal singolo progetto, all'organismo intermediario

Il rendiconto sociale riguarda quindi: A) I singoli progetti finanziati (anche per stimolare "cultura" e metodo della rendicontazione sociale). B) L'organismo intermediario che ha gestito la sovvenzione (è uno strumento gestionale molto innovativo). C) Inoltre si possono trarre linee guida utili anche per altri enti (Regioni, partnership di sviluppo, ecc.) che gestiscono iniziative progettuali simili (per oggetto e/o per impostazione).

## Le fasi di realizzazione

Il documento di rendiconto sociale è il frutto di un'attività di rilevazione che è stata realizzata nel corso degli ultimi mesi attraverso le seguenti **fasi**.

- Coinvolgimento dei **referenti territoriali** del comitato tecnico scientifico come “sistemi esperti” per la raccolta di dati e informazioni utili per la rendicontazione sociale delle iniziative progettuali beneficiarie delle sovvenzioni.
- Somministrazione di una **griglia** quali – quantitativa – compilata dal referente territoriale - relativa ad un gruppo qualificato di progetti finanziati dalla Sovvenzione Globale (best practices). In totale sono state raccolte 18 schede su oltre 40 progetti finanziati. Le schede, molto analitiche e dettagliate sono volte a rilevare una serie di indicatori in grado di intercettare, in una logica il più possibile multidimensionale, il valore creato attraverso la Sovvenzione nei confronti dei soggetti proponenti, dei beneficiari, diretti e indiretti delle azioni progettuali, e della comunità. Non tutte le organizzazioni non sono state in grado di completare tutto il questionario, ma l'operazione ha consentito di indagare il livello di efficacia sociale della Sovvenzione, che non ha quale finalità ultima quella di erogare finanziamenti, ma attraverso tali finanziamenti intende rispondere ad un bisogno di inclusione sociale. Ci sembra particolarmente interessante, pertanto, aver impostato un rendiconto sociale che punta a verificare la capacità dei progetti attivati di rispondere a tali bisogni.
- Raccolta di informazioni e **materiale documentale** rispetto alle attività svolte da Officina Solidale, ovvero l'Organismo Intermediario che è stato selezionato dalla Regione Marche per la gestione della Sovvenzione Globale (es. report periodici, verbali, ecc.).

## La struttura del documento

**I. Identità.** Ricostruzione degli elementi di identità (quasi una “mission”) della linea di finanziamento. Come è stata definita nei documenti “ufficiali” della Regione, come è stata implementata dall’Organismo Intermediario.

**II. Stakeholder.** La mappa dei portatori di interesse della Sovvenzione Globale. Gli stakeholder primari: i soggetti beneficiari delle sovvenzioni, l’Organismo Intermediario. Gli stakeholder secondari: la Regione, i soggetti svantaggiati, beneficiari “finali”, altri enti e istituzioni del territorio

**III. Aree di risultato e indicatori.** Oltre a dati di natura formale sulla gestione del progetto sono state raccolte informazioni su 3 grandi ambiti collegandole, in sede di elaborazione, agli obiettivi definiti da Officina Solidale:

1. **L’impatto generato dal progetto sul soggetto proponente** (organizzazione interna, “scostamenti” tra progetto iniziale e implementazione operativa, imprevisti, ecc.).
2. **I beneficiari finali** delle attività (le caratteristiche dei soggetti coinvolti, le loro forme di “svantaggio”, i “percorsi” di inclusione, gli esiti...).
3. Gli **effetti “indiretti”** per la comunità (risorse aggiuntive, modalità di promozione e di comunicazione, consolidamento delle reti di relazione, ecc.).

**IV. Postfazione.** A partire dal carattere sperimentale dell’iniziativa, verranno proposte alcune riflessioni sull’efficacia del bilancio sociale di territorio, di alleanza, ecc.

Le parti I, II e III del documento di rendiconto sociale sono state redatte da Francesco Abbà, Maria Grazia Campese e Flaviano Zandonai. La postfazione è a cura di Silvia De Vogli. Il gruppo di lavoro intende ringraziare tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione di questo documento, in particolare i referenti territoriali che hanno compilato le schede. Un ringraziamento particolare anche a Diego Mancinelli e Francesca Scocchera per la costruzione della griglia di rilevazione e a Lucio Cimarelli per il supporto organizzativo.

## I. Identità

La ricerca degli elementi che definiscono l'identità della Sovvenzione Globale hanno rappresentato un primo importante **banco di prova** per il documento di rendiconto sociale. Esistono infatti alcuni **aspetti di peculiarità** che vanno tenuti in considerazione e, per quanto possibile, valorizzati. Essi riguardano, in buona sostanza, **il carattere multi-dimensionale della mission** della Sovvenzione. Obiettivi e peculiarità di questa misura non fanno quindi riferimento a un unico soggetto organizzativo, ma piuttosto derivano da interpretazioni proposte da attori diversi che contribuiscono, nel loro insieme, a definirne "l'identikit".

Si è reso necessario quindi un lavoro di ricostruzione di documenti elaborati a vari livelli e con diverse finalità, in particolare dalla Regione Marche (documenti di programmazione, normative, bando per la selezione dell'Organismo Intermediario) e da Officina Solidale (proposta progettuale presentata in Regione, report periodici di monitoraggio, ecc.). Dall'analisi documentale emergono i seguenti tratti identitari.

- **Consolidamento e innovazione:** la Sovvenzione si poneva l'obiettivo sia di sostenere processi di inclusione sociale attraverso il lavoro già in atto, sia di promuovere lo start-up di nuove iniziative.
- **Sussidiarietà:** la Sovvenzione ha assunto un approccio sussidiario sia in senso verticale, integrando azioni locali e coordinamenti a livello "meso" e "macro", sia a livello orizzontale attraverso l'identificazione di un soggetto gestore – l'Organismo Intermediario – in grado di "accorciare le distanze" con i beneficiari e promuovendo progetti di rete locali ("filieri" di inclusione).
- **Strumentazione diversificata:** la Sovvenzione ha sostenuto una gamma variegata di strumenti di inclusione: creazione d'impresa, formazione (sia dei beneficiari che degli operatori sociali), inserimento nel mercato del lavoro.

## II. Gli stakeholder: l'identificazione

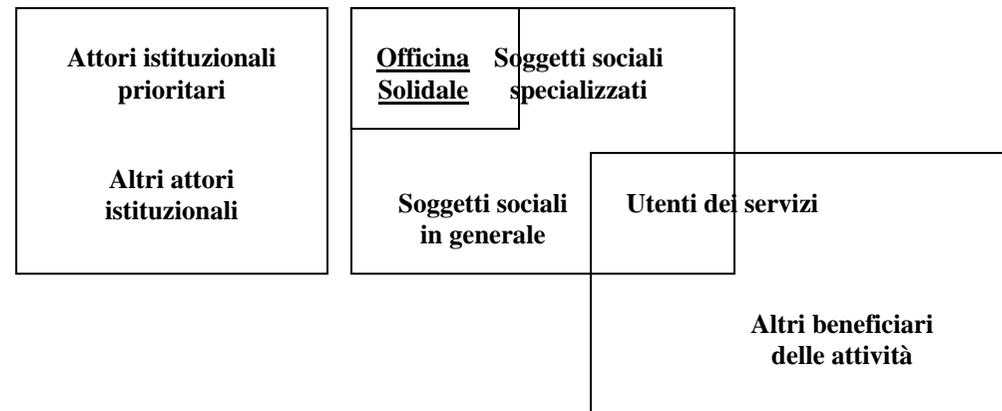
Lo schema successivo propone una prima modalità di “mappatura” degli stakeholder della Sovvenzione Globale, cercando di identificarli lungo **due assi principali**: il primo, più tradizionale, è quello del **livello di priorità** rispetto agli obiettivi della misura, mentre il secondo riguarda **le tipologie di attori** coinvolti: i soggetti istituzionali della Pubblica Amministrazione, gli attori “sociali” del terzo settore, i beneficiari – a diversi livelli - dei percorsi di inclusione socio-lavorativa.

Dalla tabella successiva emerge un quadro piuttosto variegato di portatori di interesse che sottolinea il carattere complesso della Sovvenzione, ma anche il suo **potenziale di impatto sociale**.

	<i>Attori istituzionali</i>	<i>Soggetti sociali</i>	<i>Beneficiari / utenti</i>
<i>Stakeholder primari</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regione Marche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organismo Intermediario</li> <li>- Organizzazioni che hanno partecipato ai bandi (sovvenzionate e non)</li> <li>- Attori sociali potenzialmente coinvolgibili nella Sovvenzione (specializzati)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utenti dei percorsi di inserimento al lavoro</li> <li>- Operatori sociali e strutture di servizio con competenze settoriali (es. servizi sociali)</li> </ul>
<i>Stakeholder secondari</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commissione Europea</li> <li>- Stato nazionale</li> <li>- Altre Regioni attuatici della Sovvenzione</li> <li>- Comuni ed altri enti locali</li> <li>- Articolazioni locali della PA (distretti, piani di zona)</li> <li>- Partnership e altre progettualità territoriali pubblico / private (es. Equal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altre soggettività sociali locali (terzo settore, impresa sociale) interessate meno direttamente alla Sovvenzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reti parentali / familiari degli utenti</li> <li>- Organizzazioni e imprese del territorio dove si finalizzano i percorsi di inclusione</li> <li>- Altre soggettività comunitarie</li> </ul>

## La mappa degli stakeholder dal punto di vista dell'Organismo Intermediario

Una seconda modalità di mappatura consiste in una ricostruzione del **posizionamento dell'organismo di gestione** della Sovvenzione rispetto alla pluralità di portatori di interesse identificata in precedenza. Lo schema successivo evidenzia, da un lato, lo scostamento dell'Organismo Intermediario verso **i soggetti sociali con vocazione specialistica** nel settore dell'inclusione socio lavorativa – in coerenza con gli obiettivi principali della Sovvenzione – e la forte vicinanza con **il principale stakeholder istituzionale** (l'ente Regione). Si trova invece in **posizione defilata** rispetto a stakeholder comunque rilevanti come gli enti locali, le partnership territoriali di sviluppo e le soggettività economiche e sociali non specialistiche ma con ruoli spesso cruciali nel sostenere e legittimare i percorsi di inclusione.



### III. Aree di risultato e indicatori

Il documento di rendiconto sociale si concentra soprattutto sull'impatto sui progetti finanziati dalla Sovvenzione sul **soggetto proponente** (organizzazione interna, "scostamenti" tra progetto iniziale e implementazione operativa, imprevisti, ecc.). Nella parte finale verrà proposta anche una nota di rendicontazione sociale relativa **all'assetto e al funzionamento dell'Organismo Intermediario**.

Nella tabella seguente vengono riepilogare le **aree di rendicontazione** e i relativi **indicatori** (in totale 12).

	INDICATORI
1. <b>Proponente.</b> Misurazioni legate ai soggetti destinatari dei finanziamenti, ovvero le associazioni e/o imprese proponenti i progetti finanziati, per ottenere un dato aggregato delle azioni attivate nell'ambito del programma gestito da Officina Solidale: strutturazione del piano di lavoro, risorse umane impegnate, livello di condivisione interna	<p>1.1 Stato di avanzamento del progetto</p> <p>1.2. Progettazione operativa e gestione delle attività</p> <p>1.3. Incidenza del progetto sullo sviluppo dell'organizzazione</p> <p>1.4. Elementi di imprevisto e strategie di adattamento</p>
2. <b>Beneficiari.</b> Misurazioni riguardo ai beneficiari raggiunti, sia in termini di categorie individuate in fase di progettazione, sia in termini di utenti delle azioni progettuali realizzate.	<p>2.1. Beneficiari diretti del progetto</p> <p>2.2. Azioni specifiche: formazione</p> <p>2.3. Azioni specifiche: start-up di impresa</p> <p>2.4. Azioni specifiche: inserimenti nel mercato del lavoro</p> <p>2.5. Beneficiari indiretti</p>
3. <b>Comunità.</b> Misurazioni circa la capacità di attivare la rete, coinvolgere partner inizialmente non aderenti all'iniziativa, consentire la sostenibilità del progetto.	<p>3.1. Risorse aggiuntive</p> <p>3.2. Attività promozionali</p> <p>3.3. Consolidamento della rete e sostenibilità del progetto</p>

## 1. Proponente

L'Organismo Intermediario si propone di utilizzare gli strumenti dell'animazione e della sensibilizzazione territoriale con l'obiettivo di favorire le condizioni per la messa a punto di politiche locali per l'inclusione sociale che vedano coinvolti i diversi attori locali.

I principali obiettivi che ci si pone in tal senso sono:

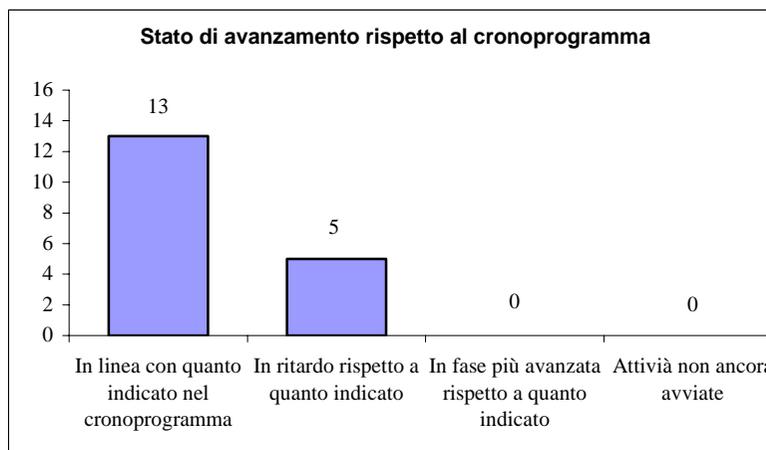
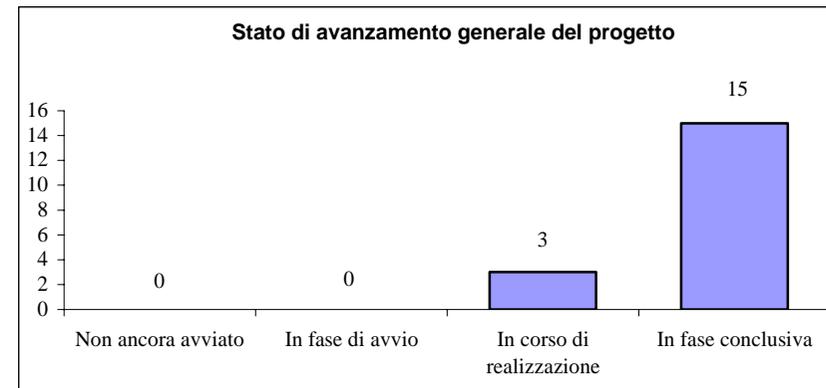
- Orientare gli attori del non profit in modo da sperimentare politiche di *welfare community* quale alternativa alle tradizionali politiche di accompagnamento dei soggetti deboli;
- Sviluppare ed ampliare la consistenza del privato sociale locale, che almeno nelle 4 province marchigiane, ha consistenza, storia e memoria differenti, cercando di favorire la contaminazione, lo scambio di buone pratiche e iniziative tra gli attori più strutturati e gli attori più deboli.
- Ampliare e sviluppare le nuove forme del lavoro autonomo e singolo ed associato per recuperare quegli aspetti relativi all'occupazione e agli sbocchi occupazionali, indispensabili al raggiungimento degli obiettivi della Sovvenzione Globale.
- Riposizionare il meccanismo di coalizione in un intreccio di cui gli attori del privato sociale possano dialogare con il mondo delle rappresentanze con il mondo delle rappresentanze degli interessi (industriali, artigianali, del commercio e turismo e dell'agricoltura), con particolare riferimento al mondo sindacale.

## Indicatori

### 1.1. Stato di avanzamento del progetto

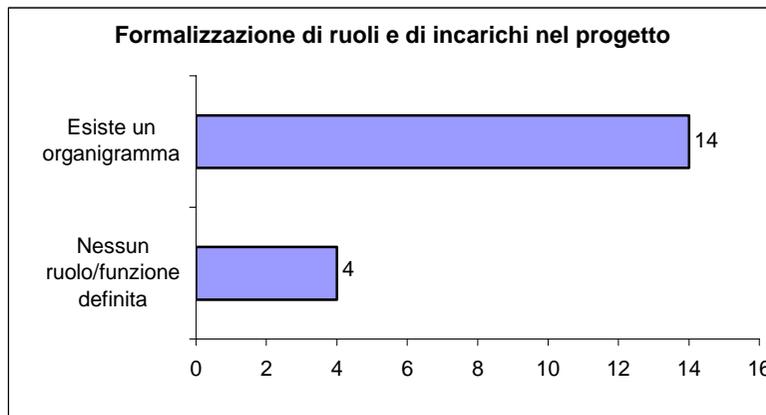
Questa prima parte mira a monitorare lo stato di avanzamento dei progetti e gli eventuali scostamenti rispetto a quanto pianificato.

Come si evidenzia dal primo grafico alla data della rilevazione più dell'80% dei soggetti proponenti è stato in grado di portare a termine il progetto e per più del 70% il cronoprogramma impostato in fase progettuale si è dimostrato realistico.



In linea di massima si può affermare che **i tempi progettuali sono stati rispettati**. Laddove i tempi si siano discostati dal progetto originario si segnala che le organizzazioni proponenti, a fronte di **mutate condizioni di contesto**, hanno dovuto adattare il progetto perché potesse esplicitare al meglio le proprie potenzialità.

## 1.2. Progettazione operativa e gestione dell'attività

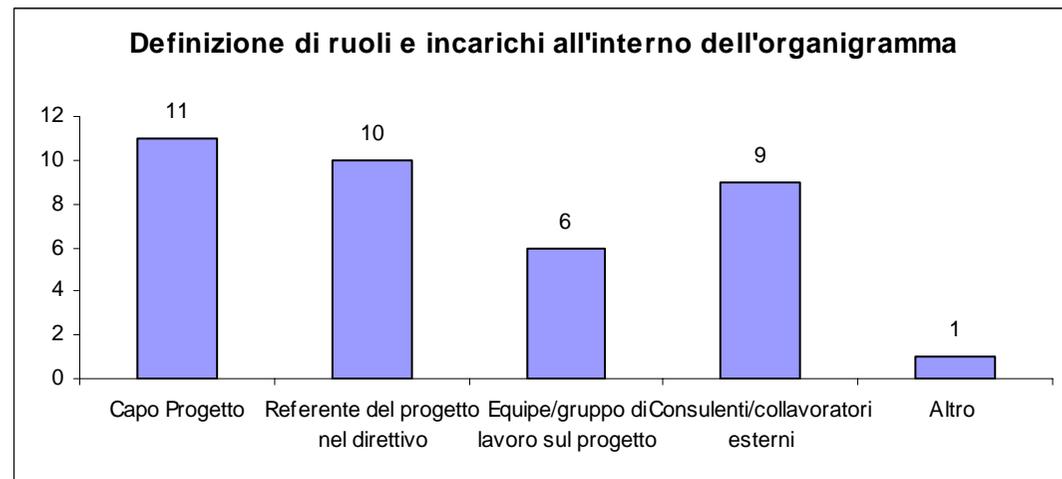


le organizzazioni hanno fatto ricorso quasi esclusivamente a strumenti di rendicontazione formale di tipo tecnico - amministrativo.

Si evidenzia inoltre un **ricorso significativo a consulenti esterni** in grado di apportare le competenze non presenti nelle organizzazioni e garantire un'efficace realizzazione del progetto.

I grafici evidenziano che c'è stato un **presidio forte** del progetto da parte delle organizzazioni. Circa l'80% dei soggetti ha formalizzato ruoli e incarichi per la gestione dello stesso. Nella maggior parte dei casi è stato nominato un capo progetto e un referente per la gestione dello stesso fa parte del CdA, evidenziando la rilevanza strategica del progetto.

Anche la gestione del progetto è stata supportata da strumenti di pianificazione, controllo, rendicontazione e valutazione; anche se nella maggior parte dei casi

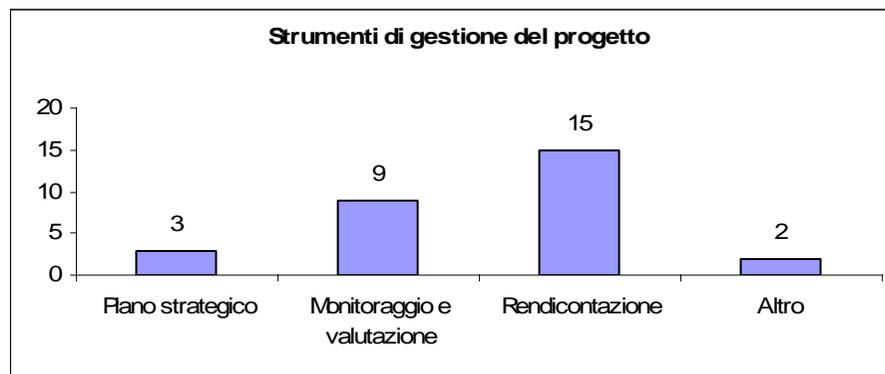


La prevalenza di aspetti di rendicontazione è legata alla necessità di cercare di monitorare tutti gli aspetti legati al progetto anche per avere un rapporto trasparente con l'Organismo Intermediario. Anche chi non ha definito ruoli e incarichi in maniera formale evidenzia tuttavia un presidio forte del progetto.

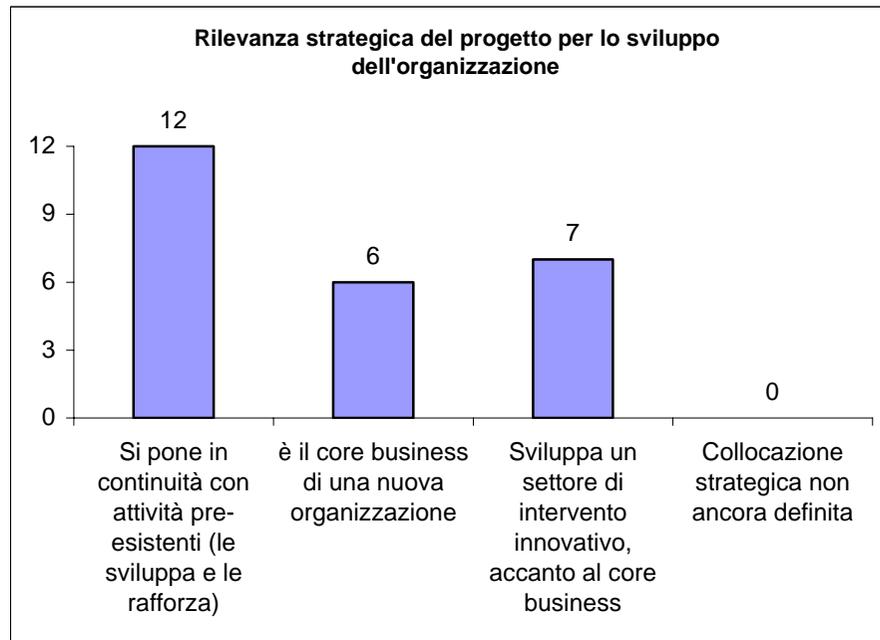
Lo strumento di rilevazione dati utilizzato dalla Sovvenzione Globale, il report presentato e l'approccio complessivo della cabina di regia dovrebbero stimolare i beneficiari del progetto ad un utilizzo degli strumenti di gestione dell'impresa sociale.

E' funzionale al consolidamento ed allo sviluppo delle cooperative avviare processi di pianificazione aziendale che conducano gli amministratori ad un approccio anticipatorio nella gestione, realizzando nello stesso tempo condivisione di strategie ed obiettivi tra le varie componenti imprenditoriali.

In buona parte dei casi i progetti sono gestiti in rete tra più cooperative.



### 1.3. Incidenza del progetto sullo sviluppo dell'organizzazione



La maggior parte dei soggetti ha evidenziato che il progetto ha **inciso positivamente** sullo sviluppo dell'organizzazione, soprattutto in termini di **creazione della rete** con i soggetti istituzionali e non, del territorio. Alcuni riferimenti ai progetti coinvolti nella rilevazione risultano emblematici in tal senso.

**Arancia Blu** evidenzia le ricadute positive a livello sociale in termini di interessamento degli ambiti sociali di Cagli e Fossombrone e di forte interessamento dell'ASUR 4 di Urbino. Entrambe le relazioni sono funzionali per ulteriori inserimenti lavorativi. Inoltre dal punto di vista politico-economico segnala una

forte disponibilità a collaborare della CNA Provinciale, con cui è stato progettato un corso FSE sulla figura dell'Ecodesign, del Comune di Acqualagna e della Comunità montana del Catria e del Nerone.

La cooperativa **Zanzibar** segnala alcuni benefici avuti dalla realizzazione del progetto: aumento della visibilità verso l'esterno; aumento di alcuni momenti di incontro con le varie realtà del territorio (scuole, circoscrizioni, comuni); rafforzamento della presenza della cooperativa nel settore vivaistico.

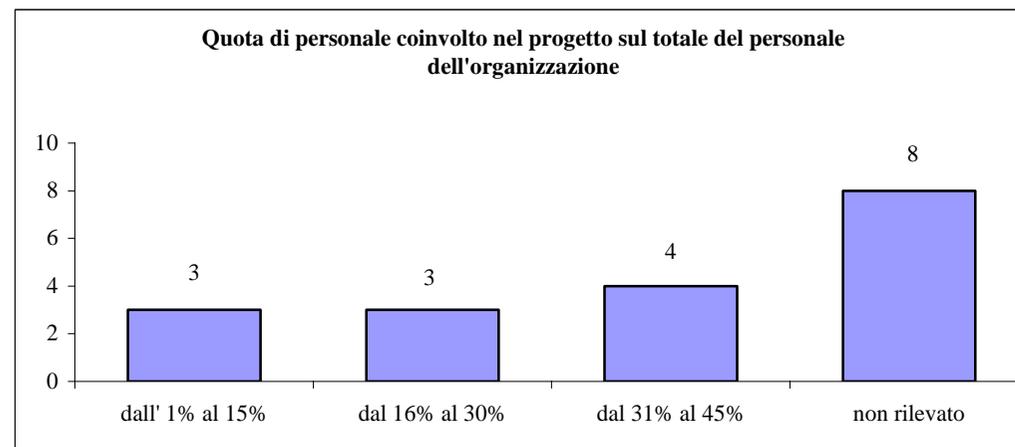
**Pagefha** segnala un impatto positivo sull'organizzazione del lavoro.

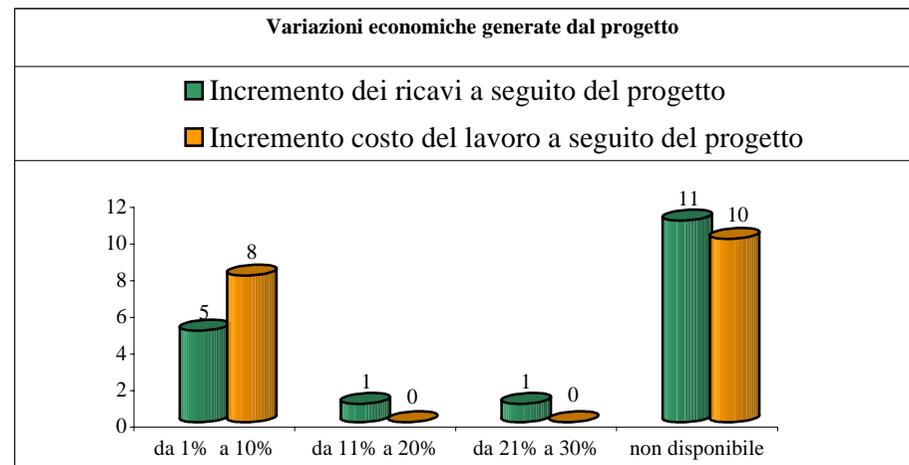
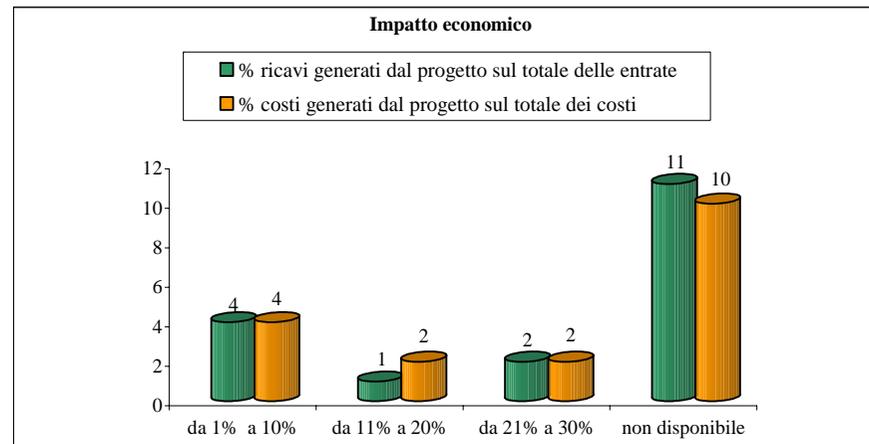
**I Cercatori del Sentiero** segnalano un aumento della solidità della cooperativa che può meglio destreggiarsi e competere nel settore di riferimento, attraverso la possibilità di svolgere, attraverso il nuovo macchinario acquistato, tutti i lavori di manutenzione forestale, anche quelli che prima venivano gestiti da terzi.

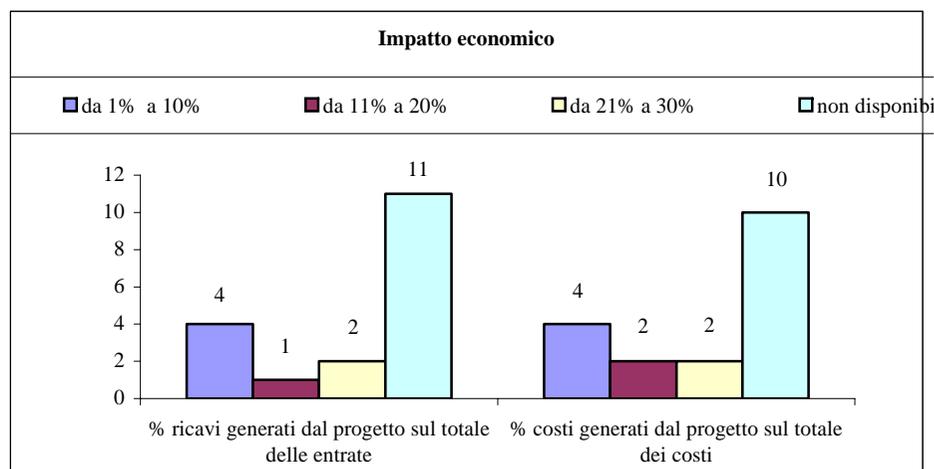
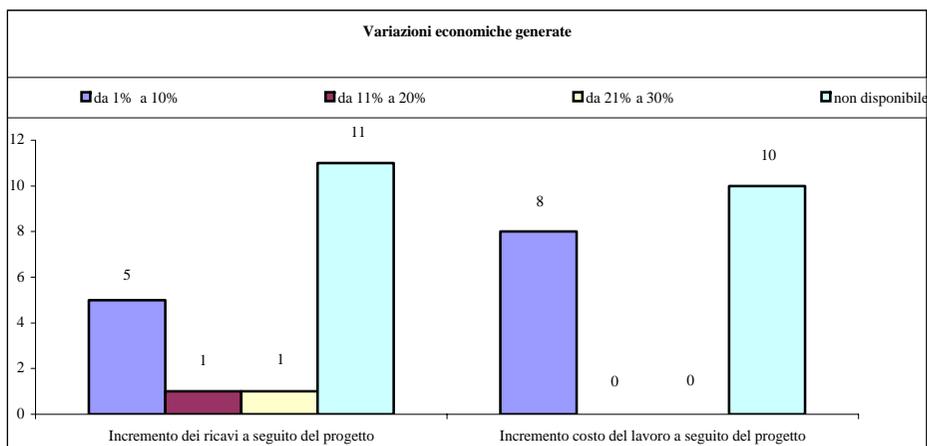
La cooperativa che ha gestito il progetto **Flair Beach** segnala di aver conseguito un miglioramento delle modalità di gestione dei percorsi di inclusione socio-occupazionale e la creazione di rapporti stabili tra imprese sociali, pubbliche amministrazioni, Terzo Settore ed aziende for profit. La cooperativa ritiene di aver consolidato la sua posizione sul mercato grazie al fatto che il nuovo macchinario consente di farsi carico di commesse di maggiore complessità.

**L'Associazione Papa Giovanni Paolo II** ha evidenziato una maggiore visibilità della cooperativa rispetto alle istituzioni e alle aziende.

Per quanto riguarda l'impiego di personale interno all'organizzazione per la gestione del progetto, la maggior parte dei soggetti che sono stati in grado di rispondere hanno coinvolto una discreta percentuale del proprio capitale umano.







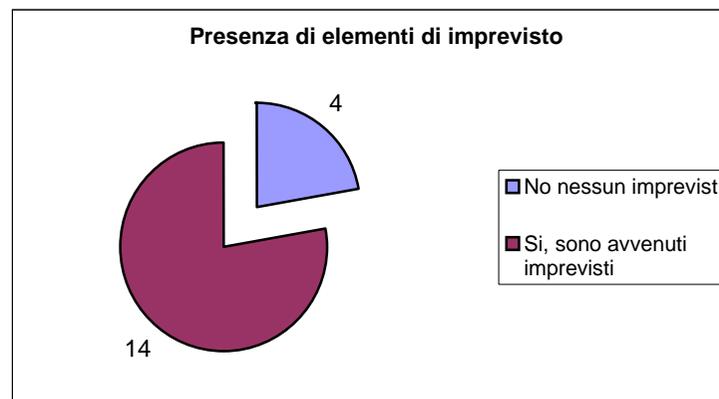
La maggior parte dei soggetti che sono stati in grado di rispondere evidenziano **un incremento dei costi e dei ricavi** derivanti dal progetto che si attesta tra l'1 e il 10%; in gran parte dei casi si fa presente che per la verifica dell'impatto economico è necessario un periodo di tempo medio lungo e quindi che tali dati sono parziali.

Risulta comunque evidente che i progetti finanziati dalla Sovvenzione si configurano non tanto come il core-business dell'organizzazione, ma soprattutto come un sostegno a iniziative di carattere sperimentale o di "nicchia" che richiederanno poi un lavoro – anche consistente – di "messa a regime" rispetto alle attività caratteristiche del soggetto beneficiario.

La lettura e l'analisi degli indicatori relativi all'impatto economico ed alle variazioni economiche consentono di formulare alcune considerazioni.

- La marginalità dell'incremento dei ricavi e dell'impatto economico può apparire un punto di debolezza, considerando che non comporta un determinante "salto di qualità" del conto economico dei beneficiari; in realtà aiuta la dirigenza a considerare "straordinaria" la natura del ricavo che non diventa strutturale ma costituisce leva per un progetto o per un ramo d'azienda.
- Vi è una sostanziale equivalenza negli incrementi dei costi e dei ricavi, cioè del costo del lavoro per la realizzazione del progetto e dei ricavi generati; ciò testimonia che le organizzazioni hanno dovuto sostenere costi di gestione ulteriori per ottenere i "benefici" della Sovvenzione.

## 1.4. Elementi di imprevisto e strategie di adattamento

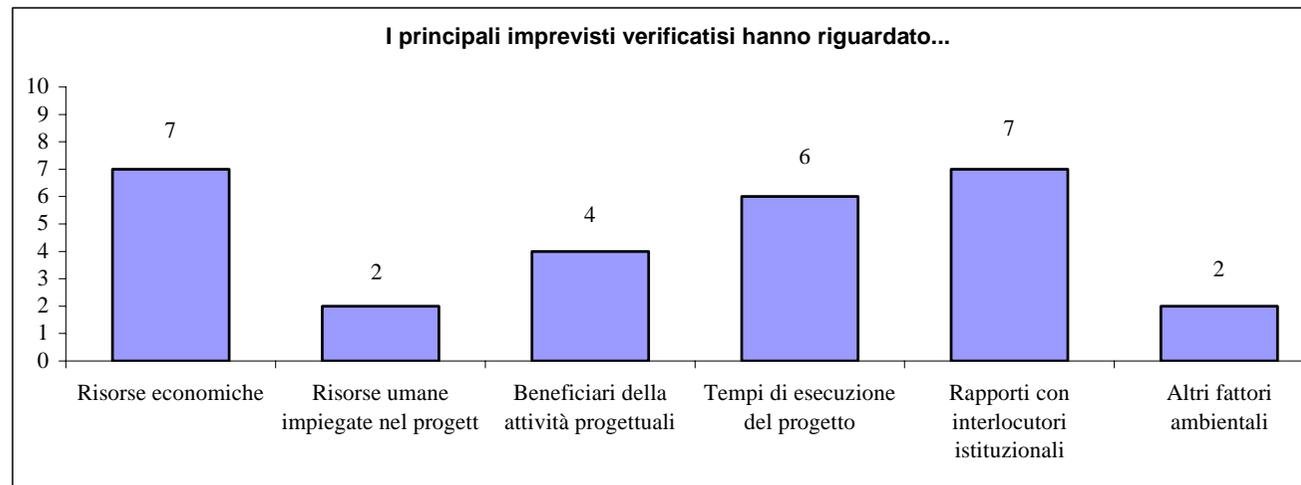


### CARATTERISTICHE DEGLI IMPREVISTI

	+	-
Risorse economiche	6	1
Risorse umane impiegate nel progetto	1	1
Beneficiari delle attività progettuali	1	3
Tempi di esecuzione del progetto	3	3
Rapporti con interlocutori istituzionali	6	1
Altri fattori ambientali	3	

La maggior parte dei soggetti intervistati ha dovuto affrontare imprevisti, prevalentemente legati alle necessità di maggiori risorse economiche e di un investimento maggiore nei rapporti con gli interlocutori istituzionali.

Ciò è dovuto al mutare di condizioni di contesto o alla necessità di rivedere alcuni dettagli del progetto per renderlo più efficace. Inoltre sono stati segnalati imprevisti legati ai beneficiari finali delle attività progettuali soprattutto a causa della complessità legata delle problematiche dei soggetti svantaggiati (in particolare patologie psichiatriche ecc.). In alcuni casi gli imprevisti si sono rivelati favorevoli per le organizzazioni: ad esempio la possibilità di avere maggiori convenzioni e possibilità tramite incarichi diretti con la conseguenza di occuparsi di settori inizialmente non previsti nel campo dell'attività.



## Il proponente in sintesi

- **Formalità rispettate.** La maggior parte dei proponenti ha rispetto i tempi di esecuzione delle attività; nel caso di scostamenti questi sono imputabili soprattutto a variabili di contesto rispetto a dinamiche interne all'organizzazione.
- **Una pluralità di imprevisti.** A fronte del rispetto formale dei tempi si segnalano comunque diversi imprevisti che riguardano soprattutto l'ammontare e l'impiego delle risorse economiche, oltre ai rapporti con alcuni interlocutori - chiave istituzionali.
- **Sviluppo e consolidamento.** L'approvazione del progetto ha rappresentato, per molti beneficiari, l'occasione per uno sviluppo organizzativo e delle competenze (anche perché ha coinvolto buona parte delle risorse umane presenti); si segnala comunque una forte presenza di consulenti esterni e inoltre che gli strumenti utilizzati sono quasi esclusivamente orientati alla rendicontazione economico-finanziaria "ufficiale".
- **Continuità e innovazione.** La maggior parte dei progetti si pone in continuità con il ciclo di vita dell'organizzazione, anche se un numero non residuale rappresenta lo start-up di nuove organizzazioni e/o un settore innovativo.
- **Marginalità ed "effetto leva".** I finanziamenti della Sovvenzione rappresentano, in genere, una parte limitata delle entrate dell'organizzazione ed inoltre anche la loro redditività è tendenzialmente scarsa. Sembra necessario quindi trovare risorse e condizioni per un ulteriore sviluppo delle attività intraprese.

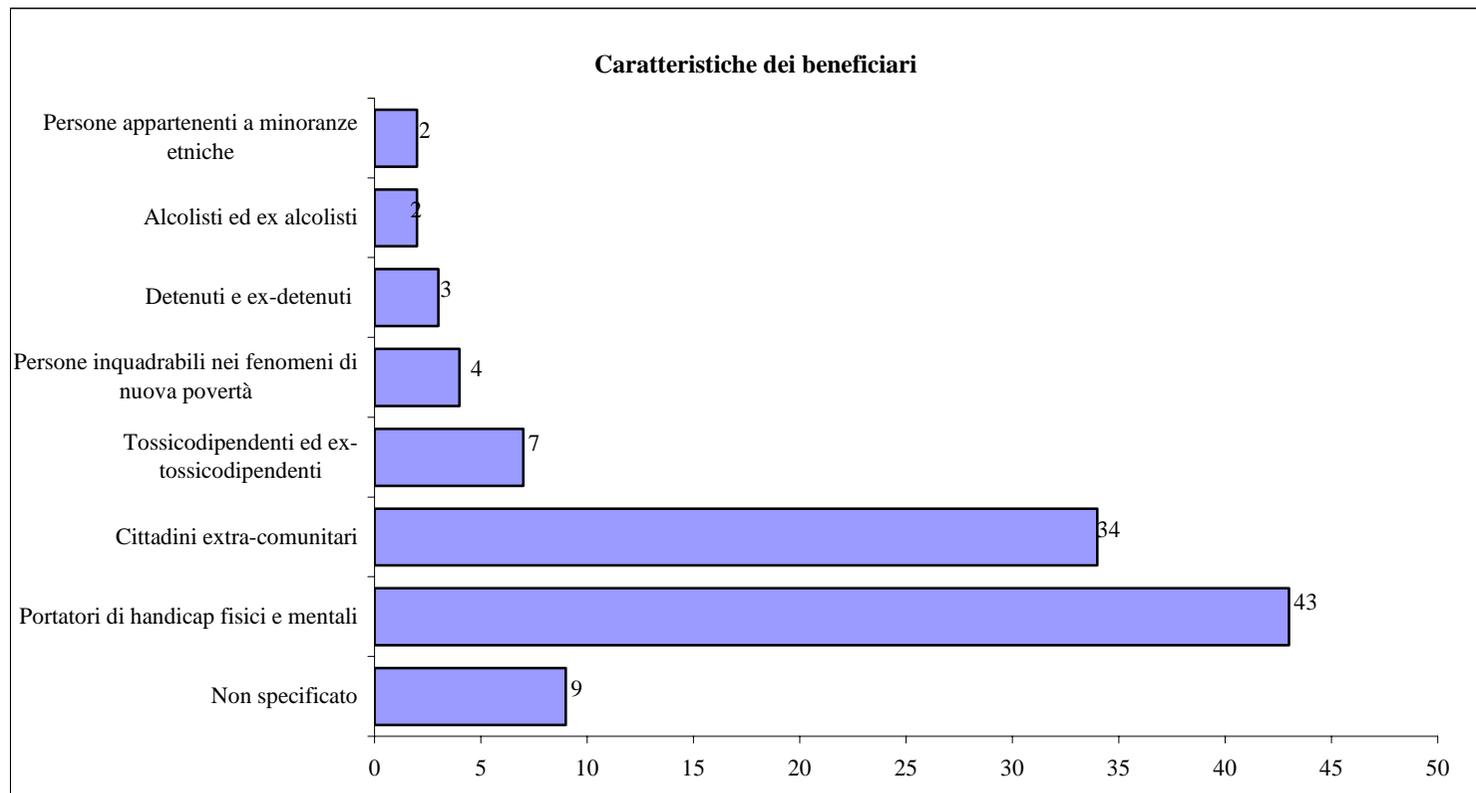
## 2. Beneficiario

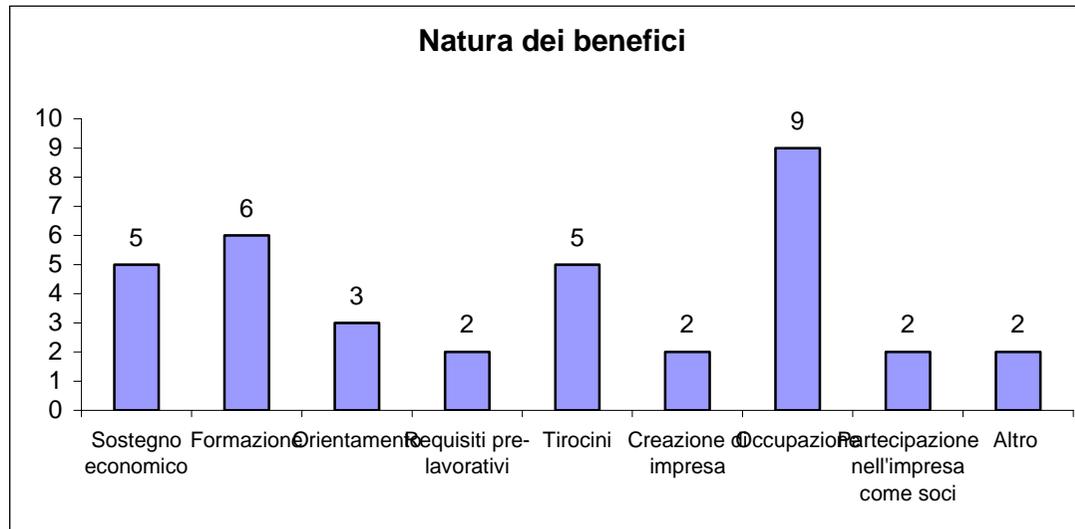
L'organismo intermediario si propone rispetto ai beneficiari delle attività progettuali di:

- Realizzare attraverso i finanziamenti politiche di inclusione a livello locale, con le forze economiche e sociali attive sul territorio attraverso cui contribuire ad uno sviluppo delle politiche dell'integrazione e del lavoro che punti ad eliminare quelle barriere che impediscono l'accesso al lavoro ai gruppi maggiormente discriminati
- Riequilibrare il *mismatch* tra offerta e domanda di lavoro, a favore dei soggetti più discriminati attraverso la sperimentazione di circuiti e di servizi per l'occupabilità e l'imprenditorialità;
- Sperimentare interventi formativi, in grado di rimuovere gli ostacoli che vivono i soggetti più deboli nella fruizione dei servizi formativi.

## Indicatori

### 2.1. Beneficiari diretti del progetto





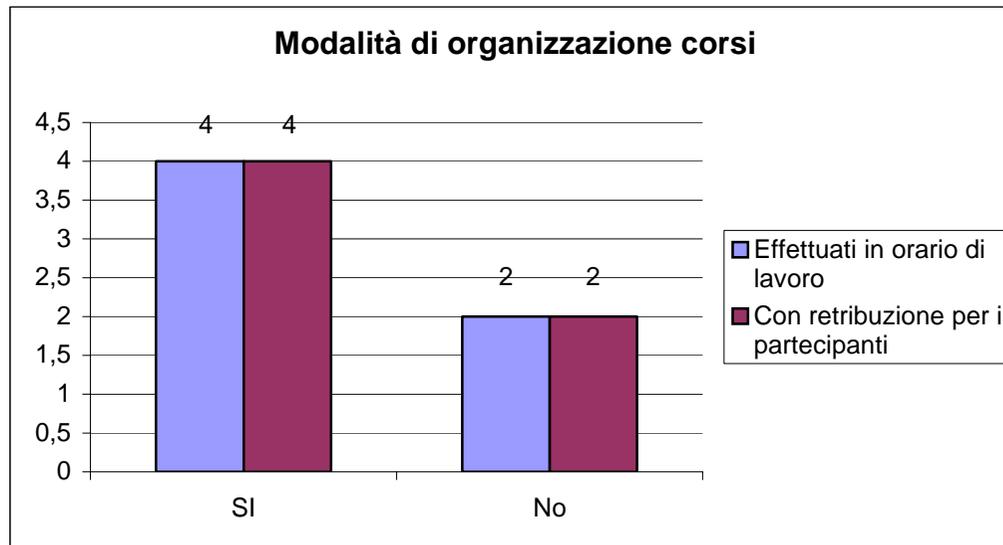
Si evidenzia come i principali destinatari delle azioni progettuali avviate siano portatori di handicap fisici e mentali e cittadini extracomunitari e i principali benefici di cui essi hanno potuto godere abbiano riguardato l'occupazione.

La **Cooperativa Arancia blu** evidenzia di essere riuscita ad inserire un non vedente totale

diventato esperto nell'arte della cesteria e di florido mastro vetraio. La Cooperativa titolare del progetto **Flair Beach** segnala che pur avendo avuto come destinatario 1 ragazzo immigrato, accolto precedentemente in comunità come minore straniero non accompagnato e con difficoltà cognitive superiori al 66%, e privo di titoli di studio o percorsi formativi coerenti con l'attività di impresa, l'inserimento si è rivelato estremamente proficuo in forza del significativo e qualificato sforzo di accompagnamento, orientamento e tutoraggio erogato dalla comunità Capodarco di Fermo. La Cooperative coinvolte nel progetto **Artigianando** segnalano inoltre che 8 soggetti su 10 coinvolti hanno stabilizzato la propria posizione occupazionale.

## 2.2. Azioni specifiche: formazione

Presenza di tutor in aula	Organizzazione di stage	Colloqui di accompagnamento individuale	Altro (specificare)	Non risponde
2	1	1	1	2



Su 6 soggetti che hanno implementato l'azione 1, 4 hanno previsto un'attività formativa svolta in orario di lavoro e con retribuzione per i partecipanti

Complessivamente sono stati organizzati 8 percorsi, che hanno coinvolto 66 persone per un totale di 390 ore di formazione.

Il costo complessivo per la formazione è pari a 22.956 euro.

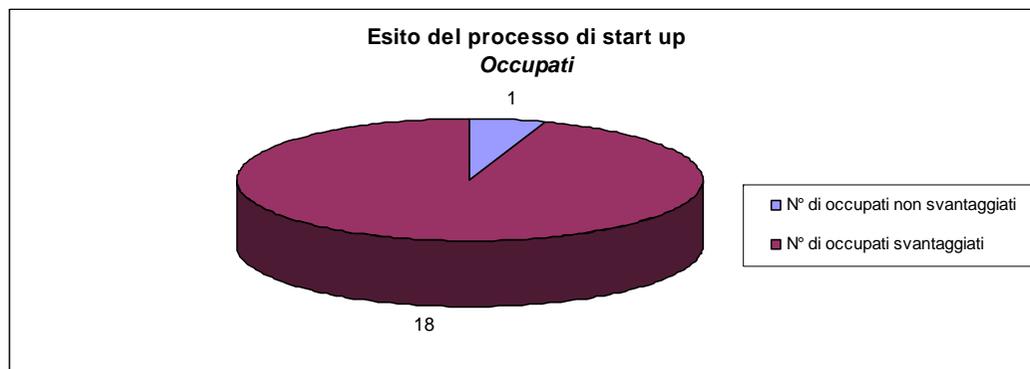
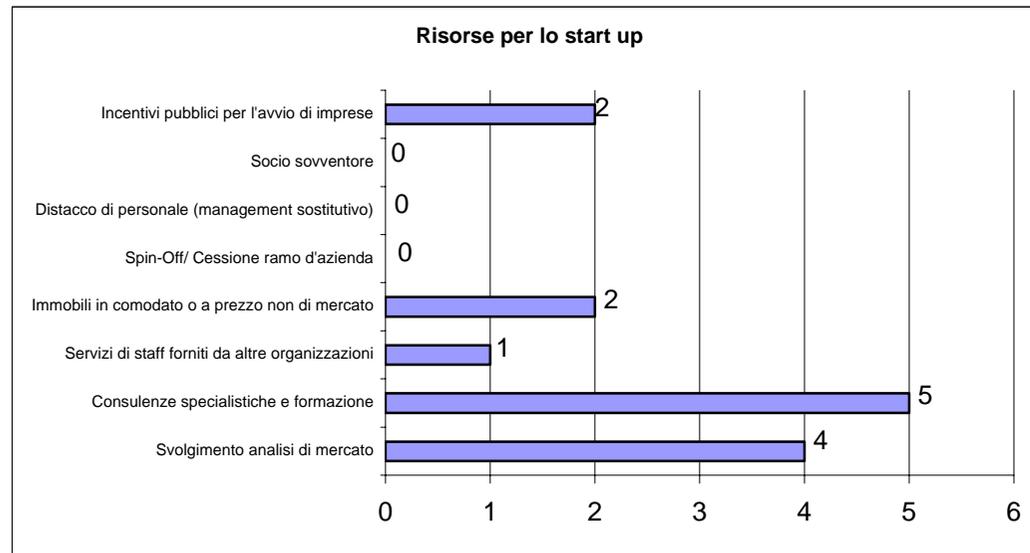
La Cooperativa titolare del progetto

**Flair Beach** ha evidenziato che pur non essendo previsti percorsi formativi formali, sono stati strutturati interventi utili a colmare le lacune di competenze e capacità dei destinatari, attraverso iniziative di affiancamento, orientamento e tutoraggio degli stessi.

### 2.3. Azioni specifiche: start- up di impresa

Su 19 soggetti coinvolti nell'azione relativa allo start up di impresa 18 sono svantaggiati coerentemente con le finalità di inclusione sociale del progetto.

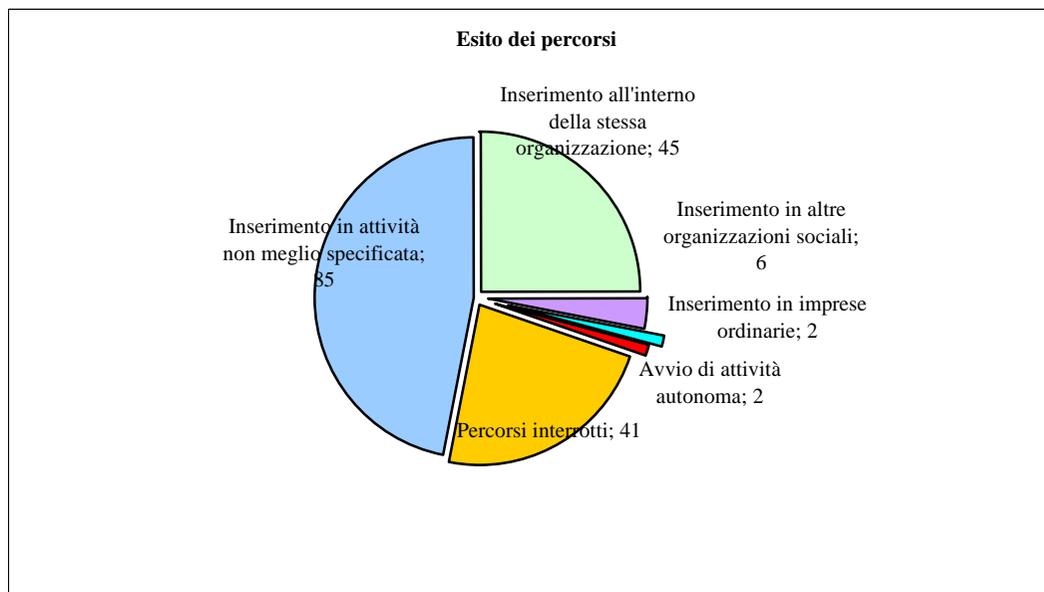
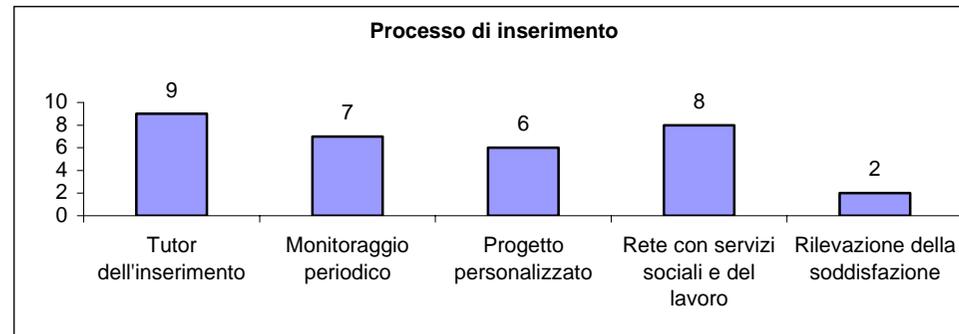
Il progetto realizzato dalla cooperativa titolare del progetto **Flair Beach** ha consentito lo start up di una cooperativa sociale di tipo B, operante nel settore del turismo sociale e nello specifico, nella gestione di una stazione balneare.



## 2.4. Azioni specifiche: inserimenti nel mercato del lavoro

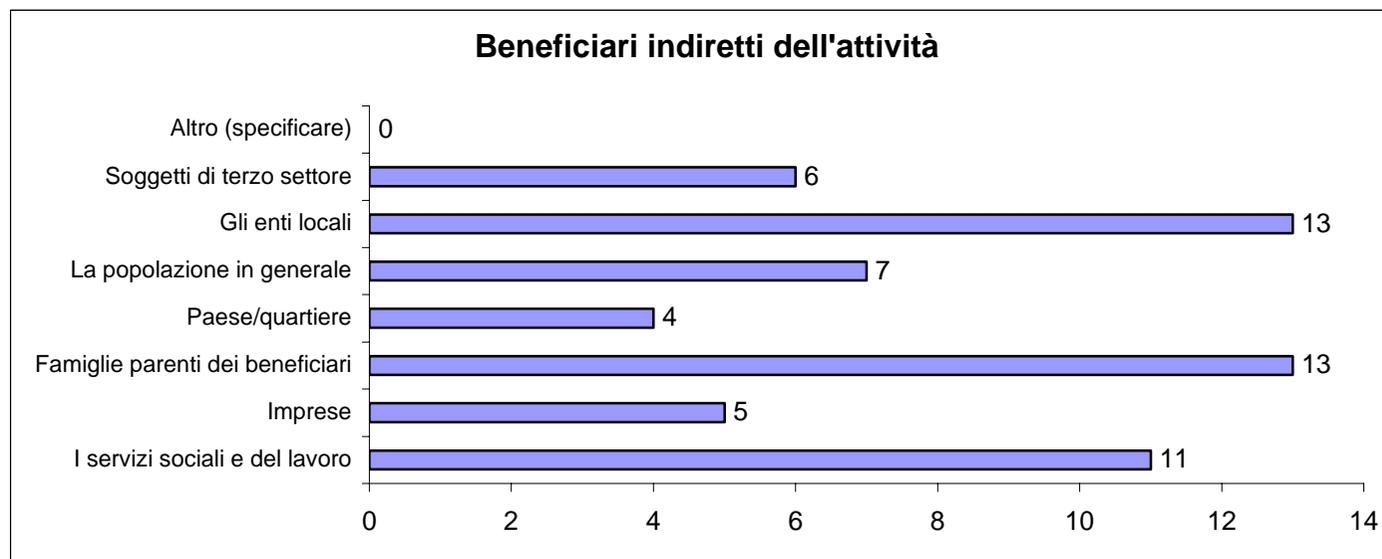
Il 25% dei soggetti coinvolti nell'azione 3 sono stati inseriti all'interno della stessa organizzazione destinataria del finanziamento.

La cooperativa titolare del progetto **Flair Beach** evidenzia che i percorsi di inserimento lavorativo hanno riguardato:



orientamento, tutoraggio, sostegno educativo e sostegno psicologico. I rapporti con la rete sono stati particolarmente intensi, coinvolgendo il Centro Servizi regionale per il volontariato e molte organizzazioni del terzo settore regionale (anche offrendo gratuitamente gli spazi dello chalet per la realizzazione di incontri ed iniziative di sensibilizzazione).

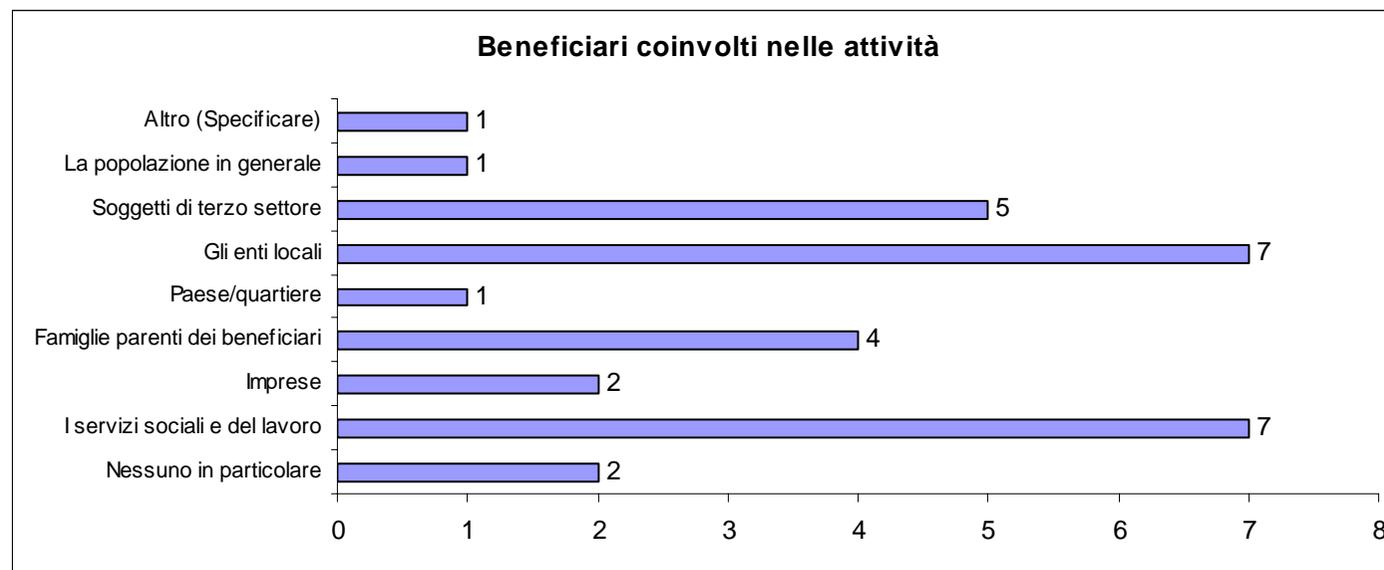
## 2.5. Beneficiari indiretti



Nell'ambito del progetto si è cercato di avere un approccio integrato di modo che tutti i soggetti, a vario titolo coinvolti nelle politiche di inclusione sociale potessero contribuire all'efficacia del progetto. Del lavoro svolto nell'ambito del progetto hanno beneficiato prevalentemente le famiglie dei beneficiari attraverso la stabilizzazione lavorativa del proprio caro e gli enti locali e i servizi sociali che hanno visto una possibilità concreta di risposta al bisogno di reinserimento di quei soggetti, che per le loro peculiari problematiche, difficilmente troverebbero un altro impiego.

In particolare la **cooperativa Zanzibar** evidenzia il beneficio che avrà, alla fine del progetto, la cittadinanza e in particolare modo il quartiere intorno all'area progettata, che si ritroverà uno spazio di verde pubblico, dove poter fruire di una serie di servizi. Ne deriverà, conseguentemente, una rivalutazione economica dell'intera zona, vista la presenza di un'area verde attrezzata.

La Cooperativa titolare del progetto **Flair Beach** evidenzia come diverse associazioni del territorio abbiano potuto fruire dello chalet, oggetto del progetto, per numerose iniziative di sensibilizzazione. Inoltre numerose associazioni di volontariato del territorio sono state ospitate presso la location della cooperativa per l'organizzazione di eventi e attività.



## Il beneficiario in sintesi

- **Target e strumenti consolidati.** I beneficiari finali dei progetti finanziati dalla Sovvenzione Globale rientrano in gran parte nelle tradizionali “categorie” dello svantaggio (portatori di handicap), seppur con una significativa eccezione rappresentata dai cittadini stranieri. Anche per quanto riguarda gli strumenti prevale nettamente la ricerca di occupazione; meno diffusi altri strumenti di inclusione (ad esempio l’associazione all’impresa).
- **Formazione on the job.** Lo strumento formativo è stato attuato molto spesso attraverso modalità di apprendimento sul posto di lavoro piuttosto che nel contesto “artificiale” dell’aula.
- **Servizi reali per lo start-up.** Il sostegno all’avvio di nuove iniziative si è avvalso soprattutto di consulenze specifiche ma anche di analisi di mercato e sui contesti socio economici territoriali.
- **Reti di inclusione; esiti da valutare.** I percorsi di inserimento lavorativo hanno spesso visto il coinvolgimento attivo di più soggetti (non solo dell’organizzazione proponente, ma anche, ad esempio, dei servizi pubblici sociali). Ad oggi però molti dei percorsi non sono ancora terminati e non è chiara qual è la loro finalizzazione (all’interno dell’organizzazione “specializzata” o presso altri enti e istituzioni).
- **Il ruolo chiave degli enti locali e dei servizi pubblici.** Molti progetti indicano come beneficiari indiretti delle attività gli enti pubblici locali in generale, ma anche i servizi sociali e del lavoro. A conferma della rilevanza assunta dalle reti dell’inclusione socio-lavorativa.

### 3. Comunità

Nella sviluppo del progetto si è scelta una politica di forte valorizzazione dei soggetti della rete territoriale come soggetti attivi di progettazione e di realizzazione di iniziative; gli interventi in tal modo sono progettati e realizzati a livello locale in relazione alle necessità di chi cerca lavoro e delle caratteristiche dei sistemi produttivi di ogni singola area. Se si vuole operare efficacemente, è necessario quindi sviluppare una capacità progettuale diffusa in grado di interpretare i fabbisogni specifici dei soggetti deboli, di organizzare quelle reti tra attori che seppur separati da strutture istituzionali differenti, riscontrano la necessità di collaborare funzionalmente ad iniziative integrate. L'autonomia dei livelli territoriali esalta questa componente di forte radicamento nei fabbisogni della società locale e contemporaneamente di forte responsabilizzazione nel raggiungimento degli obiettivi. Questa impostazione ci individua a livello regionale come soggetti che hanno forti radici nelle aree territoriali, con nuclei operativi, con una propria missione indirizzata alla soluzione di problemi sociali specifici. Un approccio siffatto consente, mantenendo un'architettura comune, di modellare gli interventi sulle caratteristiche dei territori, evitando il rischio di standardizzazione degli interventi applicando il principio di sussidiarietà.

I due assi portanti del nostro intervento possono essere così sintetizzati:

- Creazione e sviluppo di una rete locale che coinvolge i diversi attori del territorio per favorirne l'integrazione e valorizzare le migliori prassi;
- Realizzazione degli interventi integrati, finalizzati ad affrontare le diverse dimensioni dello svantaggio sociale, in coerenza con i bisogni locali e di crescita economica ed occupazionale.

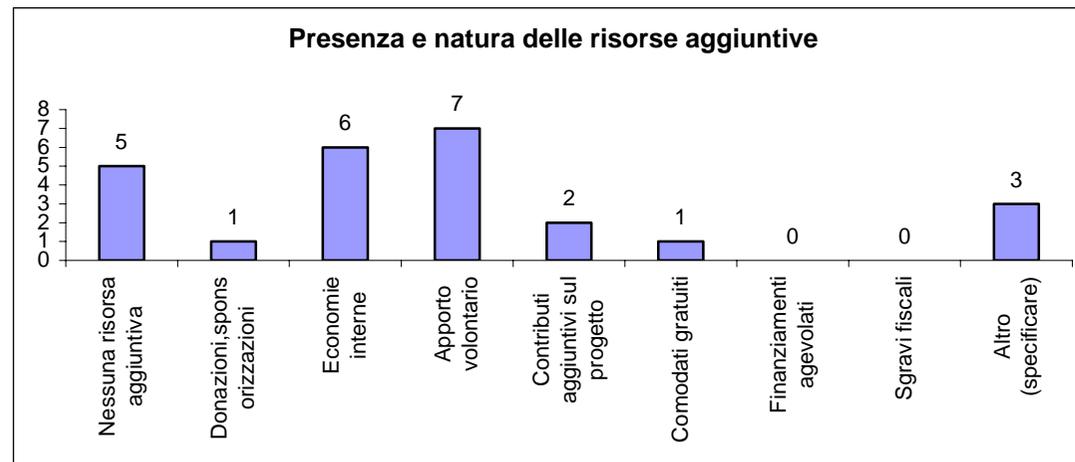
## Indicatori

### 3.1. Risorse aggiuntive

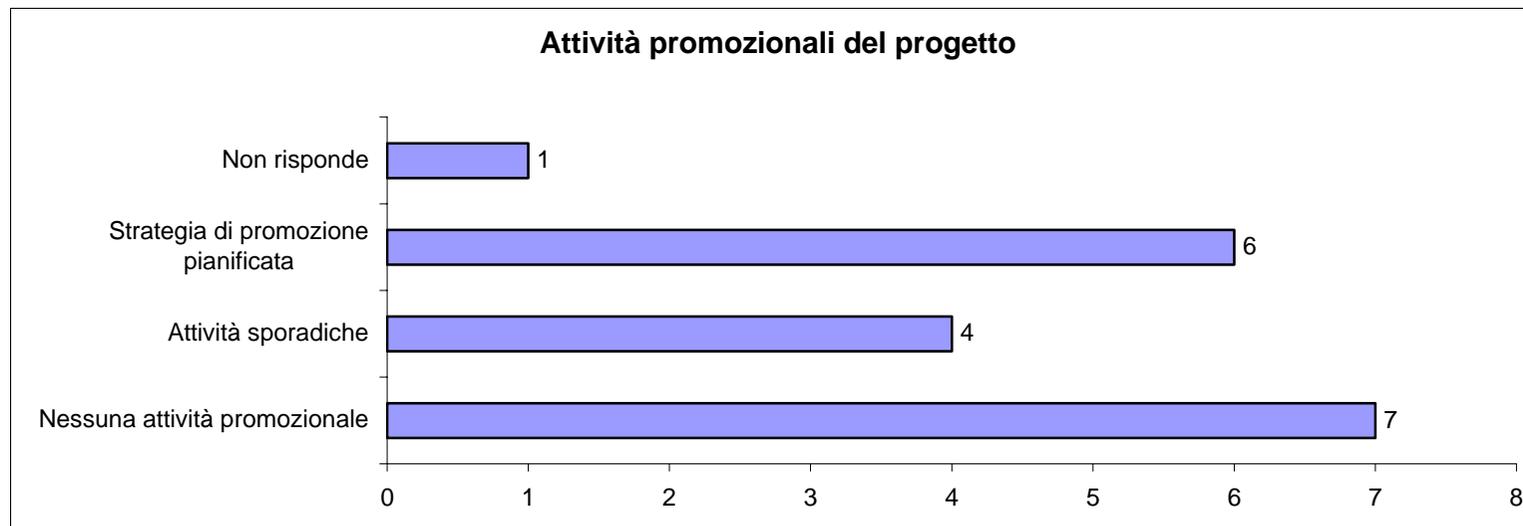
La maggior parte dei soggetti hanno fatto ricorso a risorse aggiuntive, prevalentemente individuabili nell'apporto volontario, per portare a termine il progetto.

Non aver coinvolto nessuna risorsa esterne può essere valutato come indicatore di buona gestione del progetto da parte del beneficiario, ma

appare contraddittorio rispetto al secondo indicatore (per rilevanza) legato alla capacità di “movimentare” apporto volontario. Il coinvolgimento dei volontari, infatti, è indicativo di una “buona reputazione” della cooperativa e dei legami con il territorio. A tal fine la cooperativa titolare del progetto **Flair Beach** segnala un intenso contributo del volontariato alla realizzazione del progetto, attraverso la prestazione gratuita di servizi dei soci della cooperativa ed il coinvolgimento della rete di volontari della Comunità di Capodarco di Fermo.



### 3.2 Attività promozionali



Il 39% di coloro che hanno restituito il questionario non ha attivato strategie di promozione del progetto. Tuttavia coloro che hanno promosso il progetto lo hanno fatto secondo una vera e propria strategie di promozione pianificata.

La cooperativa titolare del progetto **Flair Beach** evidenzia che attraverso la rete degli enti locali e del volontariato è stato possibile stampare e distribuire manifesti e materiale informativo

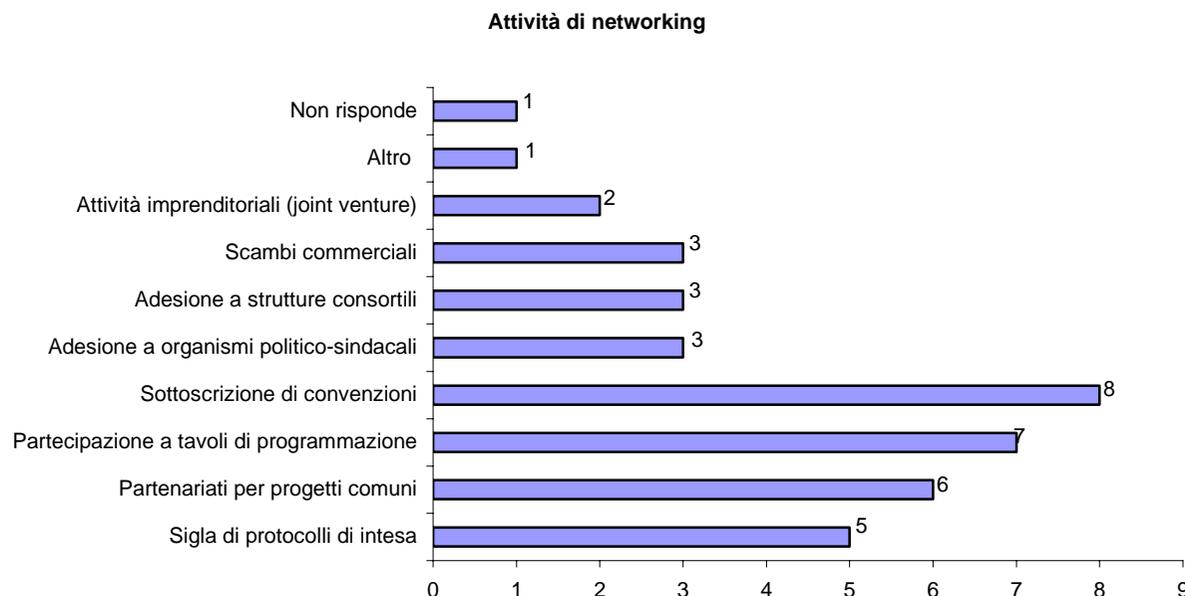
### 3.3. Consolidamento della rete e sostenibilità del progetto

La rete è considerata fondamentale all'interno del progetto; pertanto è ritenuto estremamente positivo che la maggior parte dei soggetti abbiano avuto un'intensa attività di networking. Consolidamento della rete che ha riguardato principalmente le relazioni con le istituzioni (enti pubblici) per la costruzione di accordi di natura commerciale (convenzioni), minore rilievo hanno le relazioni di rete legate alla cooperazione o ad organismi di natura politico – sindacale.

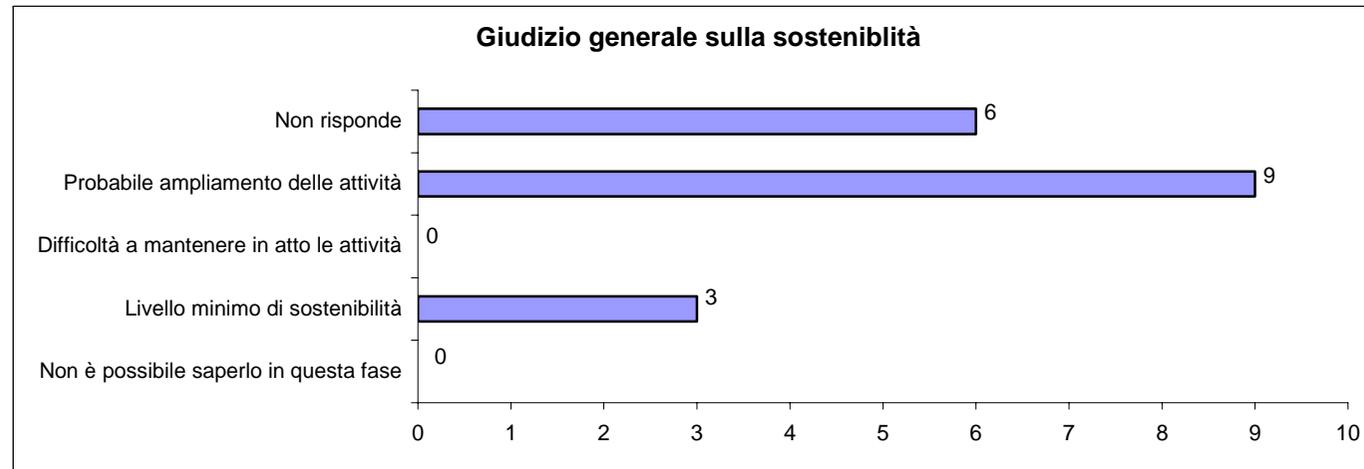
Le cooperative titolari del progetto **Artigianando** evidenziano un'elevata solidità della rete attivata attraverso il progetto, anche grazie al fatto che vengono gestiti altri progetti al di fuori di quelli previste nell'ambito di

Officina Solidale.

La cooperativa titolare del progetto **Flair Beach** evidenzia come la rete di relazioni attivate attraverso il progetto permanga, anche grazie al consolidamento dei rapporti con l'Associazione Comunità di Capodarco di Fermo (che ha consentito di



allargare e fidelizzare gli interlocutori del network) e mediante il lavoro di progettazione condiviso che è stato realizzato con le innumerevoli associazioni del terzo settore territoriale.



La metà dei soggetti che hanno restituito il questionario evidenziano come sia molto probabile l'ampliamento dell'attività facendo ben sperare sulla prosecuzione delle azioni avviate anche dopo la data di chiusura formale del termine delle attività progettuali.

La cooperativa **Zanzibar** evidenzia che la sostenibilità sia l'obiettivo non solo del progetto, ma più in generale dell'idea di autoimprenditorialità che si vuole realizzare. Zanzibar in particolare si è mossa interfacciandosi con le realtà direttamente collegate all'area oggetto del progetto: scuola, circoscrizione comune attivando una rete stabile per favorire la sostenibilità del progetto.

## La comunità in sintesi

- **Risorse aggiuntive interne.** La maggior parte delle organizzazioni ha fatto ricorso a risorse – in senso lato – aggiuntive per la realizzazione delle attività previste, andandole però a cercare quasi esclusivamente al proprio interno e non nel proprio ambiente di riferimento.
- **Promozione a corto raggio.** Una buona parte dei soggetti che ha beneficiato delle sovvenzioni non ha svolto alcuna attività promozionale rispetto al progetto nel proprio ambito di riferimento.
- **Network formalizzato e monotematico.** Quasi tutti i progetti finanziati si sono occupati soprattutto di costruire e/o rafforzare la propria rete di relazione guardando agli enti pubblici o comunque attraverso modalità formali (“tavoli” di programmazione, convenzioni, protocolli, ecc.). Meno rilevante il “lavoro comunitario” con altri soggetti informali e del terzo settore.

## Alcune note di rendicontazione sociale sull'Organismo Intermediario

L'Organismo Intermediario rappresenta una delle più **significative innovazioni** introdotte dalla Sovvenzione Globale. La presenza di un **soggetto gestore plurimo** (in forma di partenariato) e composto da diverse espressioni del **terzo settore e dell'impresa sociale** è infatti in grado di generare significativi elementi di "valore aggiunto". Nella prima colonna della tabella vengono riepilogati i fattori di innovazione attesi (dai documenti della Regione), mentre nella seconda sono stati inseriti alcuni riscontri di tipo "sociale" rispetto al ruolo dell'Organismo Intermediario così come emergono dai report periodici di monitoraggio e valutazione.

Elementi attesi	Indicatori
<p>Competenza ed esperienza nei campi di interesse della Sovvenzione Globale, ovvero:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- interventi di inserimento e reinserimento lavorativo di gruppi svantaggiati;</li> <li>- politiche di accompagnamento alla creazione di lavoro autonomo e imprenditoriale;</li> <li>- formazione;</li> <li>- animazione, promozione e sensibilizzazione territoriale;</li> <li>- gestione amministrativa e finanziaria.</li> </ul>	<p>Punti di forza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziative di <b>sensibilizzazione territoriale</b> rivolte sia ai potenziali beneficiari delle attività (organizzazioni specializzate nel settore), sia presso altri stakeholders territoriali (seminari, pubblicazioni, ecc.), con finalità informativa ma anche di promozione della Sovvenzione come politica di sviluppo locale;</li> <li>- <b>attività di ricerca</b> specifiche e aggiuntive a quelle previste dal progetto di gestione originario al fine di conoscere meglio le caratteristiche del contesto socio economico locale (es. il settore nonprofit, i servizi all'impiego, ecc.);</li> <li>- investimento su figure di <b>referenti territoriali</b>, con compiti non solo di monitoraggio sull'andamento del progetto, ma, di fatto, come operatori di sviluppo in grado di sollecitare l'emergere di proposte e idee progettuali.</li> </ul> <p><b>Aree di miglioramento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- maggior flessibilità e semplicità dei bandi per l'accesso ai finanziamenti della Sovvenzione (necessità di un approccio "a sportello" a fronte di una domanda progettuale non sempre ben strutturata ed esplicita);</li> <li>- accompagnamento mirato ai beneficiari rispetto alla gestione economico finanziaria della sovvenzione assegnata;</li> <li>- tempi di esecuzione delle attività (es. tra assegnazione della sovvenzione ed erogazione del denaro).</li> </ul>

#### IV. Postfazione. Rendicontare socialmente le reti e i territori: moda od opportunità?

La questione va posta nel contesto più generale della rendicontazione sociale. Fenomeno, nato negli anni '70 negli Stati Uniti, sta vivendo una stagione di **crecente successo** anche in Italia. Si registra infatti:

1. larghissima diffusione dello strumento sia in termini assoluti sia rispetto alla tipologia delle organizzazioni che lo adottano (non solo for profit, ma anche enti pubblici e no profit)
2. crescente attenzione del mondo accademico e della produzione letteraria sul tema
3. interventi legislativi e gli “incentivi pubblici”:
  - nel privato sociale: dalla legge sulle fondazioni e sulle imprese sociali alla richiesta da parte degli enti pubblici “committenti” del bilancio sociale come elemento per l’accreditamento o conditio sine qua non per la partecipazione alle gare d’appalto;
  - nel pubblico: dalla direttiva del ministero della funzione pubblica all’impegno politico per un bilancio sociale del Paese

Ma è un fenomeno davvero unitario? Ed questa diffusione va considerata un successo (il bs viene adottato perché migliora la qualità dell’impresa) o risponde piuttosto ad una “moda”?

Per rispondere ad entrambe le domande occorre chiedersi cos’è il bilancio sociale.

1. Su questo fronte va tracciata una prima macro **distinzione tra for profit e organizzazioni con “finalità pubblica”** ovvero la mission influenza i fini della rendicontazione:

- nel caso delle for profit il bilancio sociale è uno strumento informativo “integrativo” poiché il perseguimento della finalità (principale) risulta dai documenti di tipo economico-finanziario; il Bilancio sociale ha una finalità di marketing (sia pur collocata nel tema della responsabilità sociale d’impresa);
- per le no profit i documenti contabili sono necessari (per dimostrare il vincolo dell’economicità) ma non sufficienti per rendicontare se è come siano riuscite nel perseguimento della loro mission; in questo senso il bilancio sociale è strumento vincolante
- l’imprescindibilità del bilancio sociale per le imprese sociali deriva dal carattere democratico della governance e dell’assetto proprietario tendenzialmente multistakeholder

2. Cos’è (o dovrebbe essere) il Bilancio Sociale nelle organizzazioni no profit, in particolare nelle Imprese sociali:

- nella definizione il dato normativo ci dice poco (...) maggiore convergenze ci registra in letteratura, almeno su struttura e funzioni del documento..
- Una possibile sintesi tratta dalla letteratura e dalle buone prassi:
  - **non solo documento ma anche processo**; il tutto si basa necessariamente su un sistema informativo;
  - **struttura del documento**: identità (in cui vengono declinate mission, valori/principi, obiettivi), mappa degli stakeholders; “rendicontazione in

senso stretto” (indicatori di processo e di risultato, di output e di outcome), riclassificazione del “dati economici”

- **funzioni:** rendicontazione; comunicazione, di governance e di gestione

Molti documenti pubblicati come bilancio sociale non rientrano in questa definizione perché manca la pianificazione; la mappa dei portatori di interesse (ma anche i principi) è più teorica che reale; l’approccio è descrittivo e non valutativo (in particolare sono assai scarsi gli indicatori outcome). In questi casi il bilancio sociale sembra rispondere a esigenze “opportunistiche” (partecipazione ad una gara) che ad opportunità di “miglioramento” qualitativo dell’impresa) o di “immagine”.

A questo punto si può tentare una risposta al quesito iniziale: **la rendicontazione sociale delle reti e dei territori** è risponde a una moda o è un’opportunità?

Sulla base della definizione (sintetica, ma sostanzialmente ampia; basata sulle riflessioni teoriche ma che ha anche concrete realizzazioni empiriche) di Bilancio sociale di un’Impresa sociale se ne deduce che esso rappresenta certamente un’opportunità per le reti e i territori (anzi questi rappresentano probabilmente l’ambito più fertile, quello in cui il Bilancio sociale può avere un impatto maggiore). Lo è però a certe condizioni: in particolare deve essere “vissuto” in un’ottica processuale che non comprenda “solo” monitorare la coerenza dei comportamenti con la mission e i valori dichiarati, controllare la gestione, rendicontare all’interno e all’esterno le attività realizzate; ma anche leggere i bisogni, valutare le risposte (quindi l’impatto delle attività) coinvolgendo tutti gli interlocutori. Così facendo il bilancio sociale dà gli elementi per la pianificazione

(successiva) condivisa. Rispetto al bilancio sociale di una singola organizzazione, quello di rete e di territorio può diventare da strumento di rappresentazione delle relazioni a strumento di governo delle relazioni.

In questo senso risulta evidente la differenza tra l'approccio "tradizionale" della rendicontazione dei progetti interorganizzativi (come gli equal) e quello proprio del bilancio sociale (cui si è ispirata Officina Solidale):

- nel primo caso si tratta di una chiusura (lo sguardo è rivolto al passato); l'approccio è descrittivo e raramente valutativo; la redazione "unilaterale";
- nel secondo caso **il bilancio sociale è la tappa di un processo** che continua (genera dei cambiamenti come ad esempio il consolidamento di una mission unitaria e la ri-pianificazione), lo sguardo è al futuro, la rendicontazione è multistakeholders e di tipo valutativo.

L'approccio adottato da Officina Solidale non è isolato anche se i casi sono ancora esigui (si veda la mancanza di bilanci sociali delle "federazioni" di organizzazioni no profit registrata dalla ricerca recentemente pubblicata su Corriere economia).

Nella rete CGM-Welfare Italia (ma non solo: si pensi al bilancio sociale di Assolombarda) sono state avviate le prime riflessioni in tema di bilanci sociali integrati di reti consortile, di "alleanza cooperativa" e di territorio.

Nei primi due casi, oltre ad una riflessione teorica sono state avviate le prime sperimentazioni. Nella terza ipotesi si tratta di coinvolgere nel processo di rendicontazione sociale anche soggetti diversi da quelli cooperativi, in primis gli enti pubblici (cui sono demandate istituzionalmente le politiche sociali), secondo la logica partecipativa che ha trovato compiuta espressione normativa nella Legge 328/00.