

RACCONTARE L'IMPATTO DELLA COOPERAZIONE SOCIALE SULLE IMPRESE

Una ricerca qualitativa promossa da ADAPT per la Cooperativa sociale Il Segno

Sommario: 1. Il contesto della ricerca. 1.1 Il Segno: costruire il binomio tra lavoro e dignità sociale. – 2. L'analisi del focus group con le aziende. 2.1. La domanda di intervento delle aziende alla cooperazione sociale. 2.2. Le aspettative che hanno orientato l'incontro delle imprese con la disabilità. 2.3. (In)atteso e (in)sperato: la qualità della relazione con la diversità. 2.4. La convenzione ex art. 14 D.Lgs 276/03: risorse e vincoli nella relazione con le imprese. 2.5. Le proposte delle aziende per potenziale l'inclusione a valle degli interventi de Il Segno. 2.6. Verificare l'efficacia degli interventi inclusivi per mantenere il rapporto con le aziende. – 3. Le dimensioni organizzative di una impresa sociale: l'intervento di Manager No Profit per Il Segno. – 3.1. I volontari di ManagerNoProfit – 3.2. Promuovere il perseguimento degli obiettivi de Il Segno attraverso l'implementazione di un modello di impresa sociale. 3.2.1. La domanda di intervento. 3.2.2. Controllo di gestione: le azioni tecniche dell'intervento. 3.2.3. Cultura organizzativa e modello di impresa: dall'azienda al sociale (e viceversa).

1. Il contesto della ricerca

Le persone con disabilità affrontano quotidianamente sfide significative, tra cui la ricerca e il mantenimento di un'occupazione che tenga debitamente conto delle loro capacità e delle criticità che possono incontrare e che influiscono sul pieno svolgimento delle attività lavorative o sull'integrazione in un contesto professionale e relazionale complesso. Le principali difficoltà risiedono nell'adattare le opportunità lavorative in modo da rispondere alle esigenze individuali della persona con disabilità, garantendo loro un ambiente di lavoro che sia al contempo inclusivo e capace di produrre sviluppo organizzativo. Nel caso della cooperativa Il Segno il dispiegarsi nel tempo di differenti attività e aree di intervento è stata – ed è tuttora – motivata dal desiderio di offrire una possibilità di accesso al mondo lavorativo a persone svantaggiate che abitano il territorio dell'isola bergamasca.

1.1 Il Segno: costruire il binomio tra lavoro e dignità sociale

Fondata nell'aprile del 1994 Il Segno costruisce i suoi servizi all'interno delle attività regolate dalla legge 381/91 che disciplina le Cooperative Sociali. Si tratta di una cooperativa di tipo B il cui mandato è promuovere l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate attraverso l'offerta di diverse opportunità lavorative. Infatti, il binomio "lavoro e dignità sociale" è il principio guida della cooperativa. Nello specifico, gli obiettivi della cooperativa si dividono da un lato, nell'offrire opportunità a persone che si trovano in situazioni di bisogno, disabilità e disagio giovanile, facilitando il loro accesso al mondo del lavoro e alla comunità; dall'altro, mirando a sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza di costruire esperienze di condivisione e solidarietà. Nello statuto della cooperativa si legge che alla base del loro

operato c'è il desiderio di vivere in un clima di solidarietà e di accoglienza nei confronti delle diverse realtà sociali ponendo come obiettivo fondamentale l'attenzione alla persona, contribuendo così alla costruzione di una società più fraterna. Fin dall'inizio della loro storia questo impegno solidale ha trovato un riscontro negli assetti organizzativi de Il Segno attraverso la scelta di adottare un modello di impresa sociale senza fini di lucro che si fonda su principi di condivisione, responsabilità, democraticità e cooperazione.

I servizi offerti da Il Segno si distribuiscono in tre settori: pulizie civili e industriali; assemblaggio; infine, servizi *ad hoc* quali ad esempio: servizi di portierato; gestione *call center* aziendale; *data entry*; digitalizzazione e archiviazione documentale. Le aziende clienti de Il Segno entrano in rapporto con la cooperativa sociale attraverso lo strumento convenzionale previsto all'art.14 del d.lgs 276/2003 che, attraverso la sottoscrizione di una specifica convenzione, permette alle aziende di adempiere all'obbligo previsto dalla legge 68/99 *Norme per il diritto al lavoro delle persone disabili* che stabilisce l'obbligo di assumere dipendenti con disabilità per le attività imprenditoriali con 15 o più dipendenti. Attraverso la convenzione art. 14 le imprese possono esternalizzando una parte di lavoro alle cooperative sociali che impiegano lavoratori con disabilità. Per la durata della convenzione, il datore di lavoro committente può computare i lavoratori con disabilità assunti dalla cooperativa per la copertura di tutta o parte della propria quota d'obbligo.

Infine, dal 2022 Il Segno aderisce al registro «Impact – Effetto Cooperativo», nato dal protocollo firmato da Confindustria Bergamo e Confcooperative Bergamo al fine di valorizzare l'operato imprenditoriale e sociale delle cooperative del territorio bergamasco e stimolare la collaborazione tra cooperative e imprese industriali e tra cooperative e settore pubblico. Le cooperative che aderiscono al registro si impegnano a garantire alti livelli di qualità e professionalità. Infatti, l'obiettivo di Impact è promuovere la buona impresa cooperativa certificando elevati *standard* qualitativi garanzia di correttezza e affidabilità nel rapporto con le imprese clienti ⁽¹⁾.

1.2 Quale ruolo del lavoro nei processi di inclusione sociale

Numerosi studi nella letteratura confermano la validità delle intuizioni del Segno nel sostenere il rapporto tra disabilità e partecipazione sociale attraverso percorsi di inclusione lavorativa. Il principale riferimento sul tema è la Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità (2006) che sancisce il diritto al lavoro come un diritto fondamentale, enfatizzando il valore della partecipazione attiva delle persone con disabilità alla vita economica e sociale del proprio territorio. Questo documento internazionale riconosce l'importanza dell'occupazione non solo per il sostentamento economico, ma anche per il suo ruolo nell'affermazione dell'identità e dell'autodeterminazione delle persone. Questa visione è sostenuta da numerosi contributi presenti in letteratura ⁽²⁾ che, ad esempio, ribadiscono come il significato del lavoro vada ben oltre una mera occasione di guadagno, ma rappresenti anche un elemento cruciale per il benessere psicologico e sociale della persona. In questa

¹ Per maggiori dettagli sull'iniziativa consultare il sito: <https://www.registroimpact.it/>

² WEHMAN, P., BROOKE, V., BROOKE, A. M., HAM, W., SCHALL, C., McDONOUGH, J., ... & AVELLONE, L. (2016). Employment for adults with autism spectrum disorders: A retrospective review of a customized employment approach. *Research in developmental disabilities*, 53, 61-72.

prospettiva garantire l'accesso all'occupazione contribuisce a ridurre l'isolamento sociale e a migliorare l'autonomia dell'individuo, favorendone una maggiore integrazione nelle comunità. Inoltre, ulteriori studi ⁽³⁾ sottolineano che le persone con disabilità che hanno accesso a opportunità lavorative hanno più possibilità di sviluppare una rete sociale significativa che può portare a una qualità di vita migliore.

Per dare concreta attuazione a queste riflessioni, sono state identificate diverse buone pratiche da adottare al fine di garantire l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Ad esempio, ⁽⁴⁾ implementare politiche di *recruiting* inclusive e fornire formazione specifica per il personale poiché, secondo un articolo del World Economic Forum ⁽⁵⁾, le aziende che includono persone con disabilità nel loro personale registrano tassi di *turnover* inferiori. Infatti, investire sull'inclusione lavorativa offre vantaggi non solo per le persone con disabilità, ma anche per le aziende stesse: come riportato da Nussbaum ⁽⁶⁾, le aziende che adottano politiche inclusive possono notare un miglioramento nella reputazione aziendale, un aumento della diversità come leva per l'innovazione all'interno dei *team* attraverso la promozione di strategie di *problem-solving* creativo ⁽⁷⁾. Rispetto agli strumenti per promuovere l'inclusione lavorativa, un altro studio recente pubblicato su MDPI ⁽⁸⁾, esamina come le tecnologie assistive e evidenzia come l'uso di tecnologie assistive possa migliorare significativamente l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità rendendo il luogo di lavoro più accessibile e favorendo, di conseguenza, la partecipazione attiva dei lavoratori a tutti i processi aziendali.

Nonostante gli sviluppi normativi e culturali, molte persone con disabilità continuano a incontrare barriere che ne ostacolano l'accesso al mondo del lavoro. Queste barriere possono essere fisiche, come l'accessibilità dei luoghi di lavoro, ma anche culturali, legate a pregiudizi e stereotipi radicati nella società. Ad esempio, un rapporto della European Agency for Special Needs and Inclusive Education ⁽⁹⁾ evidenzia che le aziende spesso affrontano pregiudizi e stereotipi nei confronti delle persone con disabilità, il che può influenzare negativamente il processo di selezione. Inoltre, le imprese non sempre mettono a disposizione dei dipendenti adeguati programmi di formazione e sensibilizzazione sui temi dell'inclusione. Un recente articolo di Royall et al. ⁽¹⁰⁾ sottolinea il ruolo di promuovere una cultura aziendale inclusiva sottolineando come le organizzazioni che promuovono un ambiente favorevole all'inclusione tendono a ottenere risultati migliori in termini di soddisfazione dei dipendenti e produttività.

³ LINDSTROM L., KAHN L. G. & LINDSEY H. (2013). Navigating the early career years: Barriers and strategies for young adults with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 39(1), 1-12.

⁴ SANTOS A. & FERREIRA M. (2023). Inclusive Recruiting Practices: A Path Towards Diversity. *Human Resource Management Review*.

⁵ *What companies gain by including persons with disabilities*. Apr 23, 2019. Disponibile online: <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/what-companies-gain-including-persons-disabilities-inclusion/>

⁶ NUSSBAUM M. (2023). The Benefits of Inclusion: A Business Perspective. *Harvard Business Review*.

⁷ BALDINI M., & RIEDL G. (2023). Diversity as a Driver of Innovation. *Diversity and Inclusion Studies*.

⁸ MARINACI T, RUSSO C, SAVARESE G, STORNAIUOLO G, FAIELLA F, CARPINELLI L, NAVARRA M, MARSICO G, MOLLO M. An Inclusive Workplace Approach to Disability through Assistive Technologies: A Systematic Review and Thematic Analysis of the Literature. *Societies*. 2023; 13(11):231. <https://doi.org/10.3390/soc13110231>

⁹ Agency position on inclusive education systems – Second edition, 2021.

¹⁰ ROYALL S., MCCARTHY V. & MILLER, G. J. (2022). Creating an inclusive workplace: The effectiveness of diversity training. *J. Glob. Econ. Trade Int. Bus.*, 3, 39-55.

In sintesi, gli studi finora presentati evidenziano l'esigenza di intervenire attraverso competenze che non solo supportino l'ingresso delle persone con disabilità nel mercato del lavoro, ma ne promuovano il dialogo con l'organizzazione affinché l'inclusione lavorativa non venga relegata a un bisogno del singolo individuo senza collegamenti con gli obiettivi generali dell'impresa. Come si vedrà nel prosieguo del presente lavoro, Il Segno si occupa di individuare e costruire questi canali di scambio con le sue aziende clienti al fine di sostenerle durante tutto il percorso di conoscenza con il mondo delle disabilità.

2. L'analisi del *focus group* con le aziende

2.1 Nota metodologica

A partire da queste premesse, ADAPT ha realizzato una ricerca per la Società Cooperativa Sociale Il Segno all'interno dei lavori di preparazione all'evento di celebrazione del 30° anniversario della cooperativa. L'occasione è particolarmente significativa e rappresenta uno spazio entro cui riflettere per effettuare un bilancio sulle attività e relativi obiettivi raggiunti finora da Il Segno e sugli itinerari da continuare a costruire in una prospettiva temporale a lungo termine. Per dare forma a questa ambiziosa operazione di lettura storica e di proiezione nel futuro della cooperativa sono stati interpellati i principali *partner* e *stakeholder* con cui Il Segno ha realizzato i suoi servizi sul territorio di Bergamo: sono stati condotti due *focus group*, il primo con i rappresentanti di tre aziende clienti de Il Segno e il secondo con i soci di ManagerNoProfit, organizzazione di volontariato che si occupa di fornire consulenza organizzativa alle cooperative sociali. L'ipotesi è che nella esperienza dei clienti della cooperativa sia possibile ricostruire la direzione seguita finora da Il Segno e, di conseguenza, si possano apportare utili accorgimenti al suo percorso affinché l'impresa sviluppi ulteriormente le proprie capacità imprenditoriali sul territorio di riferimento.

I due *focus group* sono stati letti trasversalmente attraverso la metodologia qualitativa dell'analisi del contenuto: all'interno del *corpus* delle trascrizioni sono state selezionate le occorrenze, ossia le parti del testo che contengono informazioni significative ai fini della ricerca, con l'obiettivo di formulare una descrizione quantitativa e qualitativa del significato e del valore di tali tematiche.

2.2 La domanda di intervento delle aziende alla cooperazione sociale

L'incontro delle aziende con Il Segno è iniziato casualmente per l'esigenza di rispondere all'obbligo normativo, ma si è evoluto in una collaborazione strutturale. Infatti, quando la legge 12 marzo 1999, n. 68 «Norme per il diritto al lavoro dei disabili» ha introdotto l'obbligo per le imprese di assumere lavoratori con disabilità, Il Segno ha supportato le aziende prive degli strumenti culturali necessari per l'inclusione. Attualmente, è la cooperazione sociale a fornire tali strumenti teorici che si innestano sulla sensibilità che alcune aziende già possiedono, ma che faticano a trasformare in pratiche organizzative.

“Nelle aziende non tutti hanno gli strumenti culturali per occuparsi di inclusione. E’ vero, non siamo all’altezza di affrontare questi temi perché non abbiamo le competenze specifiche però abbiamo una sensibilità e questo è l’aspetto più importante. La teoria senza sensibilità a volte non basta mentre sulla sensibilità si può lavorare per coltivarla e trasformarla in prassi organizzative capaci di creare davvero un ambiente inclusivo dentro l’azienda che altrimenti si sente abbandonata”

Le imprese segnalano che proprio i rigidi vincoli burocratici imposti dall'obbligo normativo limitano la capacità delle aziende di trasformare la sensibilità verso la diversità in prassi inclusive consolidate. Questo impedisce di armonizzare le specificità dei lavoratori con le esigenze produttive aziendali. I rappresentanti delle aziende segnalano che è essenziale coltivare tale sensibilità e, in questo contesto, le cooperative giocano un ruolo fondamentale. Queste ultime possono sostenere le aziende e i loro dipendenti che desiderano andare oltre il semplice rispetto degli obblighi normativi, contribuendo a creare un clima di inclusione che si estenda anche al di fuori del contesto lavorativo. Esiste infatti una distanza significativa tra le aziende sensibili e quelle meno interessate, ed è fondamentale partire dalle specificità della singola organizzazione per promuovere una cultura inclusiva.

2.3 Le aspettative che hanno orientato l’incontro delle imprese con la disabilità

Molte imprese, ormai venticinque anni fa, hanno cominciato a confrontarsi con la questione della disabilità all’interno del contesto lavorativo, rispondendo all’obbligo sviluppato attraverso una ampia normativa che, a partire dalla legge quadro sulla disabilità (¹¹), attraversando la stagione del collocamento obbligatorio fino ad arrivare alla fase del collocamento mirato, ha consolidato una trasformazione culturale nell’analisi della condizione di vita delle persone con disabilità.

Nella prima fase – quella del collocamento obbligatorio – le imprese si sono trovate ad affrontare diverse difficoltà legate soprattutto alle modalità di selezione previste: una delle principali sfide consisteva nel dover trovare personale disabile avvalendosi dell’elenco nominale dal quale l’imprenditore era tenuto a scegliere una risorsa da inserire nel proprio organico. Non si trattava solo di una questione di processi organizzativi legati alla selezione del personale; c’era anche una certa confusione e difficoltà nel comprendere il mondo della disabilità, un mondo che spesso risultava poco chiaro e difficile da interpretare nelle sue specificità.

Questa prima modalità di inserimento delle persone con disabilità in azienda ha fatto sì che le imprese si sentissero abbandonate dalle istituzioni pubbliche nel tentativo di decodificare la realtà del tutto nuova con cui si stavano interfacciando. Questo isolamento ha, in molti casi, segnato in negativo l’approccio delle aziende alla disabilità, rendendo necessario ancora oggi un forte investimento sulla comprensione e sensibilizzazione alla tematica. In altre parole,

¹¹ Legge n. 68 del 12 marzo 1999, recante «Norme per il diritto al lavoro dei disabili», e nelle modifiche normative succedutesi negli anni, tra cui particolare importanza rivestono la Legge 184/2014, il D.Lgs. 151/2015, il D.Lgs. 185/2006 e da ultimo la Legge di conversione n. 244/2016.

l'obbligo imposto ha lasciato molte aziende in una situazione di confusione, poiché si sono trovate a dover affrontare la sfida di orientarsi nel processo di inserimento di persone con disabilità all'interno di un contesto produttivo già di per sé complesso. Questo ha generato un forte sentimento di abbandono nei confronti della Pubblica Amministrazione che da un lato richiede il rispetto dell'obbligo, ma dall'altro non offre gli strumenti necessari per agevolare le imprese in questo compito.

“Per obbligo ci siamo trovati ad affrontare la questione della disabilità e ci siamo trovati spiazzati nel non sapere da che parte andare. La difficoltà era proprio quella di non sapere chi ci avrebbe aiutati in questi inserimenti, dove li andiamo a trovare. Già abbiamo difficoltà nel processo di inserimento di persone che non hanno disabilità diagnosticate perché sappiamo che nelle aziende il fattore umano è fondamentale e sta diventando sempre più complicato da curare. Ti senti abbandonato e senza strumenti”

È in questo iniziale contatto con il mondo della disabilità che si rintraccia un primo elemento che ha caratterizzato l'incontro tra imprese e Il Segno: la funzione che la cooperativa ha ricoperto nella relazione tra persona con disabilità e azienda è stata la traduzione dell'obbligo normativo in una reale opportunità di incontro e conoscenza con la disabilità, tenendo conto delle specificità di ogni persona ossia competenze, risorse e limitazioni. In questo contesto, la competenza relazionale del Presidente de Il Segno si è rivelata essenziale per la profilazione delle persone con disabilità, poiché ha reso possibile mettere in relazione gli obiettivi produttivi delle aziende con le capacità uniche di ciascun individuo.

“Il rapporto con Il Segno per noi vuol dire trovare un collaboratore stretto a cui rivolgersi per capire quali persone e quali profili inserire in azienda, aspetto complicato perché molto dipende da cosa fa e produce l'azienda. Serve un supporto che nel nostro caso ci ha dato Il Segno per inserire persone che tuttora sono nostri dipendenti dopo vari passaggi prima in cooperativa e poi dentro l'azienda”

Le aziende coinvolte nella ricerca, inoltre, segnalano che lo sforzo dedicato al perseguimento nell'inserimento è legato al desiderio di creare un ambiente di lavoro inclusivo ossia andare oltre la semplice idea di avere dei dipendenti; si tratta di valorizzare ogni persona per le sue competenze uniche e di farla sentire parte integrante del contesto aziendale. L'aspettativa non è solo quella di avere dei lavoratori, ma di trasformarli in autentici valori aggiunti per l'organizzazione. Per raggiungere questo importante obiettivo, è fondamentale poter contare su competenze specifiche all'interno dell'azienda, affinché ogni membro del team possa contribuire in modo significativo al successo collettivo:

“L'aspettativa era quella di poter inserire le persone con disabilità nel nostro contesto affinché fossero dei lavoratori capaci di portare valore aggiunto all'impresa. La relazione con la disabilità va costruita e servono persone competenti all'interno dello spazio aziendale che possano gestire eventuali difficoltà che possono emergere”

Sul punto emerge una ulteriore specificità nella collaborazione con Il Segno che ha saputo tenere a mente le caratteristiche di ogni azienda cliente con cui si è interfacciata: un aspetto importante della collaborazione con Il Segno è la capacità di considerare le specificità di ciascuna azienda cliente. Alcune di queste richiedono, a causa della loro particolare catena produttiva, inserimenti lavorativi flessibili, con turnazioni periodiche. Questo ha reso necessario un affinamento del rapporto con Il Segno, richiedendo una collaborazione ancora più diretta e mirata. Di volta in volta, si è cercato di individuare il profilo più adatto alle esigenze delle aziende, seguendole all'interno di un progetto sviluppato nel lungo periodo. Dopo aver concluso la fase di inserimento della persona in azienda, si presenta una sfida – se possibile – ancora più significativa: tenere a mente la storia di vita e le difficoltà individuali del nuovo dipendente. Questa attenzione diventa cruciale, poiché ogni persona porta con sé esperienze uniche che possono influenzare il suo rendimento e benessere sul posto di lavoro, soprattutto se il lavoratore si trova in una condizione di vulnerabilità. La mancanza di un supporto continuo da parte della cooperativa rende questa operazione complessa: senza un punto di riferimento esterno, le aziende riportano di sentirsi disorientate, soprattutto se non hanno gli strumenti tecnici adeguati a gestire le esigenze dei dipendenti. Questo è particolarmente vero per le aziende che, nonostante abbiano lavorato con i dipendenti per anni, possono trovarsi in difficoltà nel riconoscere e affrontare le specifiche esigenze e problematiche individuali una volta aver rinunciato alla presenza stabile della cooperativa sociale.

“A distanza di anni la difficoltà muta: quando inserisci queste persone come dipendenti devi ricordarti che hanno una storia, hanno delle difficoltà fisiche, psichiche e anche familiari. Questo dato è particolarmente importante nella fase successiva all’inserimento perché se non hai un supporto continuo come fai? L’azienda non ha gli strumenti, deve produrre come suo compito principale, quindi in alcuni momenti ti senti impotente perché non hai le competenze per gestire questi profili di disabilità”

2.4 (In)atteso e (in)sperato: la qualità della relazione con la diversità

Un importante elemento di novità della già ricordata legge 12 marzo 1999, n. 68 «Norme per il diritto al lavoro dei disabili» è rappresentato dalle convenzioni introdotte con questa norma e dalle sue successive modifiche a cui si affiancano le misure previste dall’articolo 14 del decreto legislativo n. 267 del 2003 che prevedono l’attivazione di convenzioni con le cooperative di tipo B, strumento per promuovere un modello di impresa basato sulla valorizzazione del lavoro come strumento di recupero e integrazione sociale.

Rispetto all’utilizzo dello strumento convenzionale inizialmente le aziende affidavano a Il Segno principalmente piccoli lavori, semplici compiti da svolgere per rispettare l’obbligo di inserimento. Con il tempo, il volume e la complessità dei lavori assegnati sono cresciuti, passando da progetti di media complessità a opere con un contenuto tecnico sempre più rilevante. Questa trasformazione graduale è stata influenzata dall’iniziale diffidenza nei confronti delle capacità dei lavoratori con disabilità di affrontare compiti più complessi. Il riconoscimento delle abilità e competenze tecniche di Il Segno ha portato a un aumento

tangibile sia nel numero che nella tipologia di commesse assegnate dalle imprese alla cooperativa. Questo – a sua volta – ha amplificato le opportunità di crescita e sviluppo di Il Segno come impresa sociale.

“Siamo partiti con il Segno con dei piccoli lavoretti, con delle piccole cose da fare proprio per la necessità di rispondere all’obbligo. Poi con il passare del tempo ci siamo spostati su lavori sempre più tecnici. Questo perché all’inizio non pensavamo fossero pienamente in grado di gestire lavorazioni complesse; poi con il supporto anche dei nostri tecnici abbiamo aumentato la difficoltà delle lavorazioni assegnate a Il Segno. Per noi è un buon servizio, tant’è che ogni volta che esce qualche nuovo lavoro contatta Il Segno e secondo noi per loro ci sarà sempre un maggior sviluppo proprio per il fatto che ormai conoscono bene i sistemi con cui gli chiediamo di lavorare ”

Il confronto con le aziende evidenzia come la competenza sviluppata da Il Segno sia principalmente di tipo relazionale. Infatti, l'intervento della cooperativa non si concentra tanto sull'individuo con disabilità, quanto sulla relazione che essa costruisce con le aziende al fine di garantire la partecipazione del lavoratore disabile alla produttività aziendale. In altre parole, Il Segno svolge una funzione integrativa fondamentale creando un ponte tra le specificità del lavoratore con disabilità e le esigenze produttive dell'azienda. Questa mediazione non solo facilita l'inserimento lavorativo, ma promuove anche un ambiente inclusivo e collaborativo, in cui ciascun individuo può esprimere il proprio potenziale. Attraverso una comprensione profonda delle abilità uniche di ogni lavoratore e delle dinamiche aziendali, Il Segno riesce a creare connessioni tra talenti e opportunità, favorendo una sinergia di cui possono beneficiare tanto i dipendenti quanto le aziende stesse. Intervenire in questa direzione richiede un approccio più complesso rispetto a un semplice intervento formativo sulle competenze tecniche del lavoratore, poiché implica la necessità di individuare strumenti per valutare l'impatto non tanto del singolo individuo sulla produttività, bensì di una relazione (tra lavoratore, cooperativa e azienda) promotrice di produttività.

La competenza relazionale sviluppata da Il Segno ha avuto un ruolo significativo anche nelle interazioni con gli altri dipendenti delle aziende clienti. Le imprese, infatti, parlano dell'inclusione ben oltre il semplice reclutamento: vogliono assicurarsi che le persone con disabilità non solo affrontino le sfide quotidiane con serenità, ma che ricevano anche il supporto necessario per crescere sia a livello personale che professionale nel corso del tempo. In questo ambito, Il Segno ha realizzato un ulteriore importante compito: individuare all'interno dell'azienda le persone più adatte a promuovere una cultura inclusiva ossia vedere nella persona con disabilità un lavoratore e, quindi, un collega. L'idea alla base di questo approccio è rapportarsi a ciascun individuo, incluse le persone con disabilità, attraverso una prospettiva di intervento che ne evidenzia le capacità e il potenziale contributo come dipendenti a tutti gli effetti.

Le aziende coinvolte nella ricerca sostengono di aver sempre creduto nell'inclusione. Per questo motivo, la ricerca di profili adatti da inserire nei loro spazi aziendali non ha rappresentato solamente una imposizione inattesa; al contrario, si è rivelata un'opportunità preziosa da cogliere grazie al lavoro di profilazione realizzato da Il Segno. L'obiettivo che le

imprese si prefiggono di sviluppare nel futuro a breve termine è accogliere e valorizzare le persone con disabilità come membri a tutti gli effetti del team, affinché possano diventare collaboratori stabili e attivi nell'organizzazione.

“Nella nostra esperienza l’inserimento di persone con disabilità ha aumentato la sensibilità e la responsabilità sociale dentro l’organizzazione che, a sua volta, ha portato a un miglioramento del clima aziendale perché la presenza di questi lavoratori ti permette di rispecchiarti e vedere come puoi rimetterti in gioco con le tue normalità e le tue diversità. Questo ha ampliato la consapevolezza di numerose figure all’interno dell’azienda”

Dunque, a livello organizzativo la relazione con i lavoratori con disabilità ha contribuito ad accrescere la sensibilità e la responsabilità sociale all'interno dell'azienda. Questo cambiamento ha favorito un clima di maggiore coesione, rendendo il gruppo più affiatato e attento nei confronti delle diverse realtà e delle normali dinamiche quotidiane: i membri del team si sono impegnati attivamente per sviluppare soluzioni innovative, orientate a garantire che i lavoratori disabili avessero le stesse opportunità di partecipare e contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

“Nella nostra esperienza non c’è niente di inatteso, anzi. La collaborazione con Il Segno ci è servita per individuare i profili adatti al fine di non creare disagio al lavoratore con disabilità, non tanto per capire se il lavoratore disabile è adatto alla nostra lavorazione. Desideravamo scegliere bene il profilo per rendere la persona con disabilità un nostro lavoratore. L’obiettivo è quello di avere collaboratori stabili, chiaramente all’inizio era più forte la presenza dell’obbligo, ma per noi ora non si tratta più solo di quello. Un altro aspetto critico è il rapporto con gli altri dipendenti dentro l’azienda: se metti il lavoratore disabile a contatto con un collega che non ha la cultura dell’inclusione vuol dire che tu azienda hai sbagliato qualcosa. Questo con Il Segno è stato un lavoro importante ossia individuare chi potesse affiancare il lavoratore disabile dentro l’azienda”

2.5 La convenzione ex art. 14 d.lgs 276/03: risorse e vincoli nella relazione con le imprese

Tra gli elementi che hanno motivato l'incontro tra le aziende e Il Segno le imprese coinvolte nella ricerca nominano le specificità di ciascun settore produttivo che spesso non consentono un inserimento diretto all'interno degli spazi aziendali. Questa criticità ha un impatto notevole sulla decisione di rivolgersi a una cooperativa, un'opzione guidata da criteri che vanno oltre il semplice aspetto economico. Scegliere di collaborare con Il Segno, infatti, comporta un investimento economico significativo, poiché la cooperazione sociale si avvale di personale altamente specializzato. Questo costo è giustificato dalla qualità dei prodotti e dei servizi offerti, elementi che l'azienda riconosce come fondamentali e meritevoli di una remunerazione adeguata. Investire in Il Segno significa, quindi, non solo contribuire a un modello di economia sociale, ma anche garantire *standard* elevati e competenze specifiche che possono arricchire il valore dell'intera catena produttiva. Inoltre, questa scelta riflette un impegno verso la responsabilità sociale d'impresa, dimostrando che un'attenzione autentica

verso l'inclusione e la valorizzazione delle diversità può tradursi in un vantaggio competitivo significativo.

“Noi non diamo il lavoro a Il Segno perché costa meno, tutt'altro: farlo costa un pochino in più e va benissimo così perché abbiamo un prodotto di qualità, fatto bene e in più permettendo a persone con disabilità di lavorare. Lato azienda risolve la questione dell'obbligo, si tratta di una collaborazione che svilupperemo sempre di più”

Sebbene le agevolazioni fiscali rappresentino senza dubbio un incentivo attrattivo per l'utilizzo di strumenti convenzionali, le imprese interpellate segnalano come sia necessario integrare tale criterio di convenienza economica entro una visione lungimirante capace di creare sul lungo periodo un ambiente di lavoro favorevole al perseguimento dell'inclusione.

“Se dovessimo indicare un aspetto da migliorare sarebbe la semplificazione della parte burocratica. A corredo di questo nodo c'è il discorso sulla sensibilizzazione delle aziende sui benefici di collaborare con imprese sociali come Il Segno. Questo perché quando si tratta di inclusione il punto è creare un contesto che sia sensibile al lavoro con la disabilità. Sotto questo punto di vista l'obbligo è ancora preponderante e le aziende si avvicinano ai vantaggi fiscali o proposti dalle convenzioni solamente per ottemperare all'imposizione normativa. Si tratta ancora di due mondi separati”

Le aziende sono solo parzialmente d'accordo su questo punto: alcune si chiedono se sia loro responsabilità sostenere l'inclusione sociale delle persone con disabilità, mentre altre riconoscono l'esistenza di un *gap* culturale che rende difficile perseguire obiettivi di inclusione all'interno del contesto produttivo. Ancora una volta, le aziende sottolineano che per affrontare questa sfida è fondamentale una progettazione attenta, che consideri le specificità del settore produttivo in cui operano. Nello specifico, molte organizzazioni non sanno in che segmento della catena produttiva collocare le persone con disabilità. Nella maggior parte dei casi questi lavoratori vengono inseriti in produzione dove possono svolgere compiti ripetitivi ritenuti i più adatti alle loro capacità. Per altre tipologie di lavoro che non prevedono tali mansioni ripetitive, invece, è necessaria un'analisi delle competenze possedute dalla persona con disabilità e un accompagnamento in azienda differenziato a seconda della tipologia di disabilità.

“Per noi il problema è capire come e dove inserire il lavoratore disabile. In un'azienda che ha come obiettivo migliorare il più possibile dal punto di vista produttivo, una persona disabile oggi come oggi è difficile capire in che spazio inserirla o che tipo di funzioni fargli fare”

In questo passaggio si inserisce il contributo della cooperazione sociale a cui le aziende coinvolte nel *focus group* chiedono di progettare un documento – un progetto lavorativo inclusivo – che contenga il bilancio delle competenze di ogni lavoratore con disabilità al fine di poter operare un incontro tra le specificità di ogni persona con le esigenze dell'azienda. Le aziende riscontrano che la cooperazione sociale spesso non propone una profilazione adeguata

delle competenze delle persone con disabilità. Di conseguenza, mancano informazioni essenziali che permettano all'azienda di creare posizioni specifiche per questi lavoratori. Le imprese desidererebbero, quindi, che la cooperazione sociale analizzasse le lacune presenti nel loro organico e suggerisse profili professionali adeguati, in modo da facilitare l'inserimento di lavoratori disabili.

“Quello che vedo mancare è la proposta da parte dell'ente che presenti la persona con le sue caratteristiche e anche le necessità legate alla sua tipologia di disabilità. Quello che sappiamo è solo che ci interfaceremo con una persona che ha una disabilità. Siamo noi poi a doverci sforzare per creare uno spazio senza sapere però i bisogni specifici di quel lavoratore”

Questa proposta aiuterebbe a modificare la percezione delle aziende riguardo alla creazione di spazi per i lavoratori disabili. Attualmente, molte aziende vedono questa iniziativa come un'imposizione che non si allinea con le loro esigenze produttive. Intervenire su questa percezione significa dimostrare come l'inclusione possa essere vantaggiosa e personalizzata, adattandosi alle necessità operative delle aziende piuttosto che apparire come un obbligo estraneo agli obiettivi delle organizzazioni.

2.6 Le proposte delle aziende per potenziale l'inclusione a valle degli interventi de Il Segno

Promuovere l'occupabilità dei lavoratori con disabilità

La fatica principale che riportano le aziende è relativa al *matching* tra il bisogno della persona con disabilità e le necessità che l'azienda ha di utilizzare le capacità di questa persona per perseguire i suoi obiettivi produttivi. Sembra che non si individuino gli obiettivi dell'inclusione lavorativa, vissuta come una imposizione che nasce dal bisogno della singola persona con disabilità a causa delle sue menomazioni e non come un desiderio di incontro con l'interezza della persona che dentro la sua condizione di disabilità può rintracciare risorse e capacità spendibili sul luogo di lavoro. Sul punto Il Segno, e la cooperazione sociale in generale, potrebbe proporre un bilancio di competenze all'interno di un profilo di funzionamento della persona con disabilità e, al tempo stesso, le imprese potrebbero costruire un documento relativo al proprio funzionamento organizzativo e alle tipologie di attività attraverso cui si potrebbe declinare concretamente l'inclusione lavorativa.

“Sarebbe bello che ci venisse fatta la proposta dalla cooperazione sociale: tu sai che ho questo genere di scoperture quindi proponimi che profili professionali hai a disposizione e poi io impresa penso a uno spazio in azienda. Questo permetterebbe di non creare situazioni di forzatura in cui io ho una scoperta e devo inserire una persona che magari non ha le competenze per occuparsi di quel compito. Sentiamo la mancanza degli strumenti per promuovere l'incontro tra capacità della persona e necessità dell'azienda”

“Si potrebbe pensare a un bilancio di competenze, profilo di funzionamento della persona. Sono termini che iniziamo a conoscere e su cui sappiamo come poter lavorare. Lato azienda potremmo stendere un documento come potremmo inserire il lavoratore e quali tipi di disabilità potrebbero essere inseriti in un reparto piuttosto che in un altro”

In alcune situazioni con cui si sono interfacciate le aziende, non è possibile effettuare l'inserimento direttamente all'interno dell'azienda. Anche in questi casi ci si rivolge a Il Segno che assume la funzione di “laboratorio di produttività” dove la persona con disabilità può sperimentarsi entro un ruolo produttivo, ma all'interno di un contesto protetto. In queste situazioni, le aziende riconoscono la necessità di accettare che non sempre è possibile promuovere l'inclusione attraverso il lavoro. Pertanto, è fondamentale costruire altri spazi e interventi socio-assistenziali che, integrati tra loro, possano favorire l'inclusione sociale e, se possibile, anche quella lavorativa. Questa area di intervento, secondo l'esperienza delle imprese coinvolte nella ricerca, mostra come la cooperazione sociale assuma un ruolo che, in passato, era della pubblica amministrazione. Le cooperative attualmente hanno la funzione di creare un collegamento tra i vari contesti di vita delle persone con disabilità, con l'obiettivo di garantire una piena inclusione sociale. Più nel dettaglio, le misure normative riconoscono e anticipano l'importanza di alcune iniziative, come l'obbligo di inserire persone con disabilità nelle aziende. Tuttavia, gli strumenti necessari per rendere queste intuizioni effettive sono ancora poco chiari e difficili da identificare. È fondamentale sviluppare linee guida pratiche e risorse specifiche che possano supportare le aziende nell'implementazione di queste misure, garantendo così che l'inclusione non resti solo un principio teorico, ma diventi una realtà concreta e sostenibile nel mondo del lavoro. In questo passaggio tra teoria e pratica, interviene la cooperazione sociale, che dispone delle professionalità necessarie per tradurre le intuizioni normative in azioni concrete. Le cooperative sociali non solo offrono formazione specializzata, ma vantano anche competenze diversificate che permettono di affrontare le sfide legate all'inclusione lavorativa. Grazie a questo approccio integrato, possono supportare le aziende nel mettere in atto le misure previste dalle normative.

Tuttavia, in questo passaggio compare il rischio che le aziende deleghino completamente l'inclusione alle cooperative sociali, specialmente in settori produttivi dove l'inserimento di persone con disabilità risulta particolarmente difficile. Questa dipendenza potrebbe portare a una superficialità nell'approccio all'inclusione, con le aziende che potrebbero limitarsi a considerare le cooperative un mero strumento per soddisfare gli obblighi normativi, piuttosto che impegnarsi attivamente a creare un ambiente di lavoro inclusivo. Per questo motivo è fondamentale che le aziende si assumano la responsabilità di promuovere l'inclusione, collaborando attivamente con le cooperative sociali e investendo nel proprio personale per garantire che tutti i lavoratori, indipendentemente dalle loro capacità, possano contribuire in modo significativo alla catena produttiva. Si tratta di un'area grigia, al confine tra riconoscimento delle competenze della cooperazione sociale e rischio di disinteresse per i processi inclusivi. In questi casi, le imprese coinvolte nel *focus group* sottolineano che a fare la differenza è la cultura aziendale riguardo all'inclusione e le sensibilità dei referenti interni: questi ultimi devono essere in grado di riconoscere che la prima e più efficace strategia è quella di valorizzare le competenze offerte dalla cooperazione sociale. Questo approccio non solo fornisce all'azienda gli strumenti necessari per rispondere agli obblighi normativi, ma

consente alla cooperativa di aumentare il numero di commesse assegnate e, di conseguenza, ciò favorisce lo sviluppo della cooperativa stessa e dei servizi che essa offre. Dunque, l'incontro con la cooperazione sociale è un elemento strategico per l'azienda se le organizzazioni sono disposte a leggere la produttività non solamente come un dato economico, bensì come il prodotto di impegno e intervento (anche) sul piano sociale.

Individuare un referente dentro la cooperativa e all'interno dell'azienda

Le aziende richiedono l'individuazione di un referente stabile all'interno della cooperativa con cui poter collaborare, soprattutto a causa dei ritmi di lavoro intensi e delle pressioni quotidiane. Avere una figura di riferimento affidabile consente alle aziende di gestire meglio le comunicazioni e le esigenze legate all'inclusione dei lavoratori con disabilità. Questo referente può rivestire la funzione di ponte tra l'azienda e la cooperativa, facilitando la risoluzione di problemi, coordinando le attività e garantendo un supporto continuo. Infatti, l'urgenza su cui si realizza la *routine* aziendale riduce la possibilità di pensare alla relazione con la persona con disabilità al cui interno vanno rintracciate le competenze per promuovere l'inserimento nell'organizzazione. In questo senso il rapporto diretto, "la parte umana", per i rappresentanti coinvolti nel *focus group* è fondamentale.

"Avere un'interfaccia stabile tra una persona dentro la cooperativa e all'interno dell'azienda è importantissimo per entrare dentro i ritmi incalzanti di una impresa che purtroppo spesso non ti permettono di fermarti a pensare quando c'è di mezzo una persona con disabilità. Il rapporto diretto è fondamentale, la parte umana in tante aziende è ancora quella che fa la differenza"

Le figure di raccordo dovrebbero avere il compito di creare un collegamento tra ciò che si fa con la disabilità (misure inclusive) e gli effetti che possono avere più in generale su tutta l'organizzazione anche affinché l'intervento con il disabile non sia isolato rispetto a ciò che avviene nel resto dell'azienda. Se nelle aziende è presente personale già formato e altamente competente in materia, queste realtà possono considerarsi organizzazioni all'avanguardia, tuttavia si tratta di una frammentarietà che non garantisce un lavoro trasversale e equo per tutte le realtà aziendali. In questo vuoto di modelli e strumenti, ancora una volta, si inserisce il contributo della cooperazione: anche in questo caso la competenza relazionale de Il Segno si concretizza nell'individuazione del settore e dei lavoratori che dentro l'azienda possono essere di supporto all'inclusione.

"Quando individuiamo dentro l'azienda un referente per l'inclusione del lavoratore con disabilità spesso non sono pronti. Per questo insieme al Segno cerchiamo di individuare il settore giusto per essere di supporto all'integrazione, la persona giusta. A quel punto però che mezzi di formazione gli diamo? Credo che un collaboratore dentro l'azienda, per quanto possa essere sensibile, debba essere anche formato a partire proprio da informazioni di base: le tipologie di disabilità, quando si ha a che fare con una disabilità motoria e quando con una psichica. Sulla formazione dei collaboratori che si vanno poi a interfacciare con i lavoratori disabili potrebbe essere fatto qualcosa in più"

Garantire una offerta formativa per tutti i dipendenti

Le aziende esprimono il bisogno di ricevere una proposta formativa affinché non siano impreparati all'incontro con la diversità dei lavoratori con disabilità. In molti casi, l'esperienza e la sensibilità non sono sufficienti, in alcuni casi mancano delle informazioni tecniche, necessarie anche per comprendere le differenze tra disabilità (motoria, cognitiva, psichica, etc.) e, di conseguenza, le esigenze specifiche di ogni lavoratore.

Avere una formazione specifica in azienda permette di distinguere due termini che orientano due distinte tipologie di intervento con la disabilità:

“A livello aziendale non è ancora chiara la distinzione tra inclusione e integrazione: nel primo caso la persona viene inserita in un ambiente di normodotati e questa persona si deve adeguare mentre nel secondo caso troviamo aziende che riescono a garantire un ambiente inclusivo cioè che permette di abbattere le barriere che ostacolano la piena realizzazione della persona dentro un contesto lavorativo”

Dunque, l'inclusione e l'integrazione nel contesto lavorativo delle persone con disabilità rappresentano due approcci distinti ma complementari. L'integrazione si riferisce all'inserimento di persone con disabilità in ambienti di lavoro esistenti, dove sono accolte ma devono adattarsi alle strutture e alle dinamiche già stabilite; in questo caso, la responsabilità dell'inserimento ricade principalmente sulla persona con disabilità. Al contrario, l'inclusione implica un cambiamento profondo in tutto il contesto: si tratta di creare un ambiente di lavoro che non solo accoglie, ma valorizza le diversità, riconoscendo e rispettando le capacità uniche di ciascun individuo. In questa cornice promuovere l'inclusione richiede un impegno attivo da parte dell'organizzazione per rimuovere le barriere, promuovere politiche di supporto e garantire che tutti i dipendenti possano contribuire pienamente e beneficiare di pari opportunità. In sintesi, mentre l'integrazione può essere vista come un passo iniziale, l'inclusione rappresenta un obiettivo più ambizioso e significativo.

Promuovere lo scambio con realtà esterne all'azienda

Per facilitare la formazione, le imprese considerano fondamentale promuovere una collaborazione attiva tra i colleghi coinvolti nel tema dell'inclusione. Questo approccio non solo migliora il dialogo interno, ma apre anche opportunità per interagire con aziende esterne che forniscono profili professionali capaci di agire come intermediari tra l'impresa e le persone con disabilità. Creare sinergie con esperti esterni permette alle aziende di ottenere supporto e risorse specifiche, contribuendo a garantire una formazione più efficace rivolta a tutti i dipendenti.

“Creare reti con altre realtà potrebbe essere uno strumento utile a promuovere l'inclusione. Nel nostro caso ci rivolgiamo a realtà esterne che ci mettono a disposizione un mediatore il quale fa da tramite tra noi e la persona con disabilità”

Tra le altre misure da considerare, le aziende suggeriscono di includere l'introduzione di tirocini o apprendistati personalizzati che offrano esperienze pratiche su misura per ciascun

individuo. Inoltre, la richiesta di consulenze aziendali specializzate può rivelarsi cruciale per implementare politiche inclusive efficaci e sostenibili. Infine, è essenziale fornire un supporto psicologico adeguato ai dipendenti che lavorano con persone con disabilità, poiché questo aiuto può contribuire a migliorare il benessere del personale e a creare un ambiente di lavoro più empatico e collaborativo.

“Sarebbe interessante anche proporre tirocini pensati sulle caratteristiche della persona. Inoltre, si potrebbe proporre una consulenza aziendale per sviluppare politiche inclusive dentro l'impresa. Non ultimo si potrebbero proporre consulenze psicologiche per il personale che collabora con i lavoratori con disabilità”

2.7 Verificare l'efficacia degli interventi inclusivi per mantenere il rapporto con le aziende

Il Segno ha aperto nuove prospettive culturali legate all'inclusione lavorativa, ma è necessario del tempo per mettere a verifica l'efficacia dei suoi interventi. Verifica intesa non come controllo, ma come strumento per valutare se l'azienda sta procedendo nella giusta direzione. Questo processo deve avvenire attraverso un confronto diretto con uno specialista in grado di fornire riscontri utili e specificatamente legati alle singole realtà aziendali. In questo senso, il fallimento che alcune aziende sperimentano deriva spesso dall'assenza di monitoraggio lungo il percorso; tale mancanza di supporto può, in alcuni casi, portare alla conclusione del processo di inclusione lavorativa. La verifica, quindi, deve essere vista come un modo per mantenere viva la relazione con l'azienda.

“Abbiamo bisogno di una verifica e della relazione con una persona competente che ci dica se stiamo andando nella direzione giusta attraverso un confronto fitto. Non tanto rispetto a quello che il lavoratore con disabilità fa, ma a cosa sta succedendo dentro l'azienda anche a distanza di mesi. La competenza della cooperativa sociale arriva dove tu non riesci”

Le aziende segnalano che i servizi sviluppati da Il Segno hanno promosso, utilizzando le parole di un partecipante al *focus group*, “un apprendimento per osmosi” attraverso il contatto tra lavoratori e esperti della cooperativa. Infatti, ancora una volta, le imprese segnalano come sia fondamentale sensibilizzare costantemente tutto il personale aziendale.

Infine, le aziende coinvolte nella ricerca propongono che per garantire una verifica efficace, sarebbe utile adottare criteri standardizzati che facilitino la comunicazione tra le aziende. Alcuni esempi di tali criteri comprendono il tasso di occupazione di persone con disabilità, la permanenza in azienda, la soddisfazione lavorativa, i progressi di carriera e la misurazione dei risultati aziendali. Inoltre, è necessario disporre di un archivio storico più ampio per una valutazione più completa degli effetti di interventi che promuovono l'inclusione negli assetti organizzativi.

3. Le dimensioni organizzative di una impresa sociale: l'intervento di Manager No Profit per Il Segno

3.1 I volontari di ManagerNoProfit

ManagerNoProfit è un ente di volontariato organizzato attivo in tutto il nord Italia, con uffici a Milano, Bergamo, Bologna, Padova, Torino, Trento e Treviso. È formato da oltre 100 professionisti volontari che offrono la loro assistenza senza alcun compenso, motivati a collaborare e a mettere a disposizione le proprie competenze. Il loro ampio ventaglio di abilità e professionalità permette loro di supportare lo sviluppo e il rafforzamento delle attività degli enti del terzo settore. Inoltre, collaborano con Istituzioni e Università per cogliere i nuovi bisogni e le tendenze emergenti, creando così sinergie, coordinamenti e occasioni di collaborazione.

“Nel corso della nostra esperienza professionale come manager abbiamo sviluppato competenze specifiche di vario tipo. Abbiamo deciso di non disperdere queste esperienze, ma di portarle a beneficio del Terzo Settore, realtà che ha tante sfaccettature e che spesso ha bisogno di competenze che non hanno al loro interno o che non sono riusciti a far maturare. Qui si inserisce il nostro intervento che è di tipo consulenziale, gratuito e rivolto ad aiutare le realtà cooperative nella loro realtà operativa attraverso indicazioni che poi loro possono recepire e sviluppare in autonomia”

3.2 Promuovere il perseguimento degli obiettivi de Il Segno attraverso l'implementazione di un modello di impresa sociale

3.2.1 La domanda di intervento

Nel 2022, Il Segno ha contattato ManagerNoProfit (MNP) a causa di una carenza nella gestione organizzativa delle proprie attività. Hanno richiesto un'analisi della loro realtà per sviluppare un modello di rendicontazione che permettesse di comprendere meglio l'andamento economico della cooperativa. A tal fine, sono state definite in modo sistematico le diverse attività e i rispettivi ambiti (pulizie, servizi alla persona, *global service*), con una conseguente ridefinizione dell'organigramma de Il Segno. A questo punto, è stato deciso come misurare le *performance*: attraverso il coinvolgimento dei dipendenti e gli strumenti a disposizione per l'esecuzione delle attività, anche in relazione agli altri ambiti. Oltre a delineare ruoli e strumenti, sono state raccolte le informazioni necessarie per ottimizzare la gestione delle attività, consultando direttamente i responsabili dei vari centri di costo e condividendo con loro obiettivi, metodi e tempistiche di intervento.

“Dopo aver definito l'organigramma dal punto di vista operativo, quindi dopo aver evidenziato la struttura interna della cooperativa, siamo partiti con il definire per ogni centro di costo il personale a disposizione, gli strumenti che avevano a disposizione, quali erano le attività che svolgevano e quali erano le interazioni con gli altri centri di costo. L'aspetto su cui ci siamo soffermati è stato la gestione delle informazioni: quali informazioni servono a ogni centro di costo per gestire le

rispettive attività? Tutto ciò è stato condiviso con i responsabili interni a ogni centro di costo”

3.2.2 Controllo di gestione: le azioni tecniche dell'intervento

Dal punto di vista tecnico e amministrativo, è stata condotta un'analisi della situazione degli archivi contabili e gestionali, eliminando i codici obsoleti e mantenendo solo i dati necessari per le attività. Si è poi proceduto a codificare le attività svolte da Il Segno, in modo da poterle gestire più efficacemente in futuro. Le diverse tipologie di pulizie sono state classificate per permettere di valutare in un secondo momento quale attività risulti più redditizia per la cooperativa.

“Gli archivi hanno subito una cura dimagrante per consentire agli operatori di avere a disposizione solo gli elementi necessari per svolgere le attività. E' stata poi svolta un'altra attività nuova per Il Segno ossia la codifica della attività svolta con lo stesso obiettivo dell'intervento precedente: garantire agli operatori di avere a disposizione le informazioni imprescindibili per effettuare scelte consapevoli sulle attività realizzate”

Dopo la mappatura dei centri di costo, sono state sfruttate le opportunità offerte dal centro contabile, collegando tra loro gli archivi contabili per facilitare agli operatori un percorso diretto tra attività e report di rendicontazione. È stato poi caricato nel database aziendale il portafoglio ordini: tutte le attività contrattualizzate sono state inserite nel sistema per monitorare l'andamento dei contratti e garantire una fatturazione corretta al termine di ciascun accordo, basata sugli elementi contrattuali. Questo processo, sebbene impegnativo e stressante per gli operatori, si è rivelato fondamentale per avere una visione chiara dello “stato di salute” della cooperativa.

“E' stato un lavoro impegnativo che ha stressato gli operatori della cooperativa, ma è stato necessario per consentire di avere un'idea del portafoglio ordini quindi del polmone che la cooperativa sociale ha a disposizione”

È stata inoltre definita una reportistica con cadenza mensile (rapida) e trimestrale (rappresentante il bilancio per ogni centro di costo, inclusi costi, ricavi e marginalità delle attività), stabilendo anche scadenze stringenti per la consegna dei report. L'analisi è stata successivamente condivisa con tutti gli operatori della cooperativa, fornendo informazioni su fatturato e costo del personale, confrontati con i parametri dell'anno precedente e del budget. Poiché il costo del personale rappresenta l'85-90% dei costi totali, questo dato risulta particolarmente significativo per realtà come Il Segno.

Gli indicatori sono stati condivisi con gli operatori della cooperativa, garantendo così che fossero comprensibili per tutti i lavoratori.

“Questa operazione è stata molto apprezzata dal Segno che ha potuto vedere in modo chiaro l'andamento rispetto all'anno precedente e ha potuto avere in maniera chiara e sistematica, per ogni attività svolta, la rendicontazione e i criteri

di rendicontazione. In questo modo tutti gli operatori sapevano qual era il significato delle singole voci presenti nei report”

Infine, è stato implementato un sistema di budget annuale, che prevede la trasmissione dei dati ai responsabili dei centri di costo, specificando quale modulistica debbano restituire, oltre a un percorso di budget per valutare i risultati attesi e definire gli obiettivi da condividere con i centri di costo.

3.2.3 Cultura organizzativa e modello di impresa: dall'azienda al sociale (e viceversa)

Nell'intervento con la cooperazione sociale i volontari di ManagerNoProfit segnalano come spesso riscontrino difficoltà nel far emergere la cultura d'impresa in una realtà che, nel passato, si percepiva principalmente come un ente con scopi sociali piuttosto che come un'impresa vera e propria. L'attività produttiva si trovava così separata dalle dimensioni organizzative necessarie per ottimizzare il raggiungimento degli obiettivi fissati. Spesso, ciò ha portato a una sostituzione dell'intervento da parte di figure esterne, come i genitori dei ragazzi con disabilità. Il risultato è stato uno spirito volontaristico che ha soppiantato le necessarie competenze tecniche. In molti casi, l'idea di fondo era che la cooperativa servisse semplicemente a occupare il tempo dei ragazzi, senza considerare le misure necessarie per garantire la sostenibilità imprenditoriale, evitando così la dipendenza da finanziamenti pubblici o dall'impegno pratico dei genitori. Questo ha portato a una mancanza di obiettivi chiari. Si tratta di un nodo cruciale che la cooperazione sociale sta affrontando nella transizione da un modello basato sul volontariato a uno più propriamente imprenditoriale.

“La difficoltà è far passare questa cultura di impresa all'interno di una realtà che, soprattutto nel passato, ha ritenuto di non essere una impresa, ma di essere una realtà che aveva scopi esclusivamente sociali. Ci siamo imbattuti in realtà più piccole e meno strutturate de Il Segno dove c'era una attività produttiva legata a persone con disabilità completamente disorganizzata con commesse assegnate da aziende le cui scadenze non venivano praticamente mai rispettate. In questi casi erano le famiglie a intervenire per rispettare la consegna finale del prodotto finito. Questo tipo di realtà si basavano su uno spirito prevalentemente volontaristico nell'idea che la cooperazione sociale serva a tenere occupate le persone con disabilità senza riuscire a valorizzare una visione globale il cui obiettivo dovrebbe essere autosostenersi e autofinanziarsi per perseguire obiettivi di inclusione sociale. Questo è il nodo della transizione da un modello volontaristico a uno imprenditoriale”

Nel Segno, il contesto era già predisposto in questa seconda direzione: i referenti sentivano la necessità di parametri e linee guida, e soprattutto di trasmettere questa cultura organizzativa ai responsabili dei vari settori, i cui valori sembravano ancora legati al modello “artigianale” di cooperazione sociale. Questo passaggio è stato segnato da una certa diffidenza nei confronti della proposta culturale avanzata da ManagerNoProfit. In questo scenario, si è aperto un dialogo illuminato con la direzione, che riconosceva il problema, mentre la struttura operativa, frutto di anni di attività secondo il modello precedente, faticava a adattarsi a un approccio più

razionale e imprenditoriale, percependo MNP come un fastidio. Si tratta di una situazione che i volontari di MNP affrontano spesso nei loro interventi: il loro lavoro, infatti, inizialmente tende a non essere pienamente compreso. Faticano ad essere accettati dagli operatori delle cooperative con cui collaborano che si domandano perché dovrebbero cambiare un modo di agire che hanno sempre adottato. Tuttavia, se gli operatori iniziano a notare i miglioramenti, tutto diventa più semplice.

“Il Segno è un contesto già strutturato entro un modello imprenditoriale, con una visione ben chiara. Gli mancavano dei parametri e delle linee guida e forse avevano anche bisogno di trasmettere queste indicazioni ai responsabili dei diversi settori poiché questi lavoratori provenivano da un mondo della cooperazione più improntato al volontarismo”

Nonostante queste iniziali frizioni, la domanda di intervento del Segno era finalizzata allo sviluppo delle condizioni operative nelle quali operava e che si inserivano entro un modello di cooperazione quale impresa sociale. Questo li ha differenziati dalla media delle altre cooperative con cui opera MNP.

“Il Segno ci ha chiamati perché aveva bisogno di un miglioramento delle condizioni entro cui operava e questa è una differenza grandissima perché, da questo punto di vista, Il Segno è un pezzo più avanti rispetto ad altre realtà. Il nostro intervento all'inizio non viene sempre compreso perché gli operatori ci dicono: se ho sempre lavorato in questo modo, perché dovrei cambiare adesso? Ovviamente se poi gli operatori sperimentano dei cambiamenti tangibili diventa più facile”

Formazione nella cooperazione sociale: promuovere un cambiamento culturale

Per far meglio comprendere gli obiettivi del loro intervento i volontari di MNP ritengono che sia fondamentale focalizzarsi sulla formazione sul campo, interagendo direttamente con gli operatori. Lo scopo dell'intervento è misurare, dal punto di vista economico, il rendimento delle diverse attività, al di là delle attività stesse. Trovare un equilibrio tra la sostenibilità economica e la missione della cooperativa è una sfida centrale per l'impresa sociale. MNP offre gli strumenti necessari per monitorare l'andamento delle loro attività, identificando quelle più profittevoli e quelle meno.

“Una proposta formativa in qualche modo già c'è nel passare tante ore a stretto contatto tra consulenti e operatori. Anche se non in forma strutturata una formazione di questo tipo avviene rispetto ai nostri temi di competenza specifica”

Misurare l'efficacia degli interventi: una questione trasversale a Il Segno e MNP

L'intervento realizzato con Il Segno ha comportato uno scambio proficuo anche per i volontari di ManagerNoProfit: infatti, dopo il lavoro con la cooperativa, MNP sta considerando di sviluppare indicatori per valutare l'efficacia delle proprie azioni. Ad esempio, valorizzare a mercato le ore di lavoro dedicate all'intervento è un indicatore che hanno in mente, per comunicare in modo più chiaro l'impegno profuso e la sua traduzione in risultati economici.

Inoltre, l'efficacia dell'intervento può essere misurata anche attraverso il valore e i messaggi trasmessi, anche se questi aspetti risultano più difficili da quantificare. Questa misurazione consentirebbe di orientare meglio le loro attività in base ai feedback ricevuti dai clienti. In sintesi, le questioni che sta affrontando MNP si allineano perfettamente alla cooperazione sociale: mentre MNP supporta le cooperative nell'identificazione di strumenti e criteri per misurare l'efficacia sia economica che sociale delle loro attività, anche MNP si sta impegnando nella ricerca di indicatori utili a valutare l'efficacia dei propri interventi.