

Consorzio Nazionale
della Cooperazione
di Solidarietà Sociale
Gino Mattarelli
Soc. Coop. Soc. a r.l.



Impresa sociale e nuovo welfare Persone, comunità, servizi

Libro verde sul futuro del modello sociale
Contributo alla consultazione

Ottobre 2008

Premessa

Tre sono i motivi di fondo che ci portano ad apprezzare il libro verde. Il primo è il fatto che si tengano insieme contemporaneamente e logicamente i meccanismi della domanda e dell'offerta di servizi; il secondo è legato al fatto che vi è una ricomposizione del quadro dei bisogni delle persone e delle comunità in una visione unitaria; il terzo è riconducibile al metodo scelto: un libro verde che presuppone il successivo libro bianco aperto al recepimento delle sollecitazioni provenienti dalle realtà istituzionali e dalla società civile.

L'assenza di un qualsiasi accenno all'impresa sociale e alla cooperazione sociale ci ha fatto riflettere. Dopo oltre trent'anni di economia sociale cooperativa è evidente che nella percezione comune non c'è consapevolezza del ruolo attivo che questa particolare forma di economia, finalizzata non al profitto ma alla costruzione di bene comune ha avuto sino ad oggi, ma soprattutto potrebbe avere nella costruzione di una nuova forma di protezione sociale ancora pubblica anche se non coincidente esclusivamente con la forma statuale. E' per questo che nel paragrafo che segue cerchiamo di dare conto di cosa sia il Gruppo Cooperativo Cgm, sia dal punto di vista economico imprenditoriale che dal punto di vista sociale, nella convinzione che ***la buona cooperazione sociale rappresenta una vera e propria opportunità per il nostro paese, capace di dare sostanza ad un nuovo welfare, economicamente sostenibile, partecipato dalla comunità, generativo di risorse, ancora universalistico.***

Infine - questa è la scommessa dei prossimi anni sia per chi governa, a livello nazionale, regionale e locale, sia per tutti i corpi intermedi chiamati ad un patto di corresponsabilità per il bene del Paese – siamo convinti della necessità di coniugare le logiche e le implicazioni di assetto e di sistema che seguiranno il libro verde con il disegno federalista che si va costruendo dentro il calendario lungo disegnato dal Ddl delega.

Il Gruppo cooperativo Cgm – Welfare Italia: Il distretto dell'economia sociale in Italia, un capitale economico e sociale a disposizione del Paese

Quarantamila persone, che vivono ed operano in ogni regione italiana, dentro le comunità territoriali, mettendo a disposizione risorse economiche proprie, professionalità, tempo, organizzando in forma stabile e continua interventi e servizi alla persona che coinvolgono mezzo milione di persone in Italia. Questo è in sintesi Cgm - Welfare Italia, ma proviamo ora a dire qualcosa in più.

Il Consorzio Cgm (Consorzio Nazionale della Cooperazione di Solidarietà Sociale Gino Mattarelli) nasce nel 1987 in forma di consorzio sociale; è una impresa a rete la cui base sociale è costituita da **75 consorzi territoriali** (provinciali o metropolitani), distribuiti in tutte le regioni, che coordinano nei loro territori l'attività e l'iniziativa di oltre **1.000 cooperative sociali** ed altre **120 organizzazioni non profit** che realizzano servizi sociali, educativi, assistenziali, sanitari e attività produttive in diversi ambiti attraverso il coinvolgimento attivo nella propria forza lavoro di soggetti svantaggiati.

Un valore complessivo della produzione che supera 1 miliardo di euro.

I Soci persone fisiche delle cooperative **hanno capitalizzato le loro cooperative per complessivi 53 milioni di euro**, ed hanno accantonato nel tempo **riserve per 220 milioni di euro**.

L'analisi dei dati del sistema Cgm (Cooperative, consorzi, capogruppo e società del gruppo) ci dicono che **solo nel 2006** :

- i soci persone fisiche hanno capitalizzato le proprie cooperative per 6.000.000 di € (incremento del 19,7 % in un anno, per una media nel triennio di 17,6 %);
- Il valore della produzione è cresciuto in media del 12 % (andamento medio del triennio dell' 11 %);
- i margini operativi lordi sono cresciuti in media del 16,3 % (andamento medio del triennio 10 %).

Raccontano quindi di un sistema in crescita, economicamente sempre più stabile, che offre i propri servizi in parte (60%) agli enti locali in parte direttamente ai cittadini (40%), caratterizzato da un forte coinvolgimento dei suoi soci, disponibile ad investire (sia professionalmente che economicamente) nella propria comunità .

Un fenomeno economico di successo, che si basa su raccolta di capitale diffuso non remunerato, che genera ricchezza, pur non producendo ricchi.

Il contratto di lavoro di riferimento applicato (Cooperative Sociali) rinnovato di recente (incremento del 10 %) una volta a regime regola le retribuzioni all'interno di un range che vede la dirigenza inquadrata al X livello remunerata con un lordo di 2.067€ (circa 1.500 € netti) e un soggetto svantaggiato inquadrato al I livello del contratto remunerato con un lordo di 1122 € (circa 890 € netti).

Nel 2005 nasce il gruppo cooperativo paritetico Cgm , di cui **il Consorzio Cgm** assume la funzione di capogruppo, che comprende attualmente 5 società di filiera : Comunità Solidali (consorzio che si occupa delle attività legate alla non autosufficienza e

all'assistenza sociale e sanitaria di disabili psichici e fisici), Luoghi per Crescere (consorzio che si occupa di attività in ambito educativo e sociale per bambini e giovani), Accordi (consorzio che si occupa delle attività produttive legate allo sviluppo di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati), Mestieri (società autorizzata al collocamento privato non profit), Finance (finanziaria infragruppo); sono in corso di ingresso nel Gruppo altre 2 società oggi solo partecipate da Cgm: Fondazione Solidarete (Fondazione per l'internazionalizzazione dell'impresa sociale) e Connecting People (Progetti per l'inclusione sociale dei cittadini extracomunitari) .

La tabella che segue riepiloga le società del gruppo soggette a direzione e controllo di Cgm capogruppo e le società attualmente partecipate che a breve faranno il loro ingresso nel gruppo :

<i>Ambito di attività</i>	
<i>Comunità Solidali</i>	Cura (Anziani, disabilità, salute mentale)
<i>Mestieri</i>	Orientamento, formazione, selezione, promozione dell'incontro tra domanda ed offerta di lavoro
<i>Accordi</i>	Inserimento lavorativo in particolare in cooperative che operano nell'ambito del recupero ambientale
<i>Luoghi per crescere</i>	Educazione (Infanzia, minori, giovani, adulti, istruzione)
<i>Cgm Finance</i>	Finanza infragruppo
<i>Solidarete</i>	Internazionalizzazione dell'impresa sociale
<i>Connecting People</i>	Accoglienza Immigrazione

Il gruppo cooperativo Cgm: un'impresa ad alto impatto occupazionale per giovani, donne, persone svantaggiate

35.000 persone lavorano stabilmente nel gruppo; di questi: **4.000 sono persone svantaggiate** ai sensi della L.381/91: detenuti, disabili, persone con sofferenze psichiatriche, tossicodipendenti che hanno trovato grazie al lavoro nelle coop. sociali di tipo b una opportunità concreta di autonomia economica e di vita, di contribuire positivamente

alla costruzione di valore economico e sociale del paese occupandosi di igiene ambientale, raccolta differenziata, pulizie, manutenzione del verde, produzione industriale, artigianale, turismo sociale;

6.000 i volontari che affiancano nella loro opera professionale i soci e i lavoratori sia nelle cooperative sociali di tipo A che nelle cooperative sociali di tipo B.

Un'impresa giovane in cui l'età media nel sistema si aggira intorno ai **trentacinque anni** e la classe dirigente è in prevalenza espressa da quarantenni.

Le **donne costituiscono il 70%** dei soci e degli addetti del sistema. Per stipendi netti a tempo pieno che stanno all'interno di una forbice tra gli 890 e i 2.000 euro mensili, abbiamo un tasso di scolarizzazione che vede la presenza di laureati pari al 40%, diplomati di scuola media superiore pari al 40%, persone con titolo professionale (12 %) o diploma di scuola media 8%.

Il gruppo cooperativo Cgm: il valore aggiunto della rete e della solidarietà tra imprese

Le cooperative sociali e i consorzi nella rete Cgm

La missione delle **cooperative sociali** contempla finalità solidaristiche legate "all'interesse generale della comunità e alla promozione umana dei cittadini" così come recita l'articolo 1 della legge n. 381 che dal 1991 ha riconosciuto in Italia questa inedita forma di impresa a finalità sociale. Le cooperative sociali producono servizi sociali, sanitari ed educativi per i bambini e i ragazzi, le persone anziane, i portatori di handicap, i minori ed in generale ai cittadini in difficoltà (in questo caso si tratta di cooperative sociali di tipo A, secondo la legge 381/91). Queste imprese, inoltre, sono uno strumento efficace per promuovere e favorire l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate in una misura non inferiore al 30% della propria forza lavoro attraverso lo svolgimento di una attività economica (parliamo in questo caso di cooperative sociali di tipo B).

I consorzi territoriali (che si costituiscono solitamente su base provinciale) sono il frutto dell'organizzazione a rete delle cooperative sociali. Si tratta di strutture cooperative di secondo livello i cui soci non sono persone fisiche ma cooperative sociali (nella misura minima del 70% della compagine) ed altre realtà intermedie (associazioni, fondazioni, ecc.).

Le cooperative e i consorzi del Gruppo Cgm fanno riferimento a un modello di impresa sociale dove **la dimensione comunitaria** assume una posizione di centralità nel definire la

missione, le strategie, le modalità di produzione dei beni e di governo dell'impresa. Si tratta quindi di **organizzazioni di medio-piccole dimensioni** capaci quindi di salvaguardare il sistema relazionale interno e di garantire un forte radicamento territoriale, **specializzate** (per generare un *know-how* distintivo), in rete (per rispondere a bisogni complessi e mutevoli) e **partecipate da più tipologie di soci** come lavoratori, volontari, sovventori, utenti dei servizi, ecc. (per realizzare concretamente finalità di interesse generale della comunità).

Un modello di sviluppo che si incardina sulla valorizzazione della **dimensione locale**, realizzata promuovendo consorzi locali che insistono su ambiti territoriali in modo sempre più capillare e privilegiando azioni di spin off imprenditoriale (cooperativo e consortile) e azioni sui differenziali di sviluppo, che hanno trovato, a livello di sistema, la forma della **“solidarietà tra imprese”** basata sulla reciprocità (ad es. tra consorzi delle regioni del sud e del nord Italia) la forma più agile ed efficace per promuovere autonomia e sviluppo attraverso il benchmarking delle esperienze e lo sviluppo di progetti innovativi e di partnership di rafforzamento imprenditoriale.

All'interno di questo quadro **Cgm** a livello nazionale svolge funzioni diverse: favorisce l'aggregazione delle cooperative sociali e delle loro reti consortili promuovendo, a diversi livelli, lo scambio di conoscenze ed esperienze; supporta l'azione dei consorzi locali attraverso la fornitura di servizi qualificati - come formazione dirigenti, consulenza, ricerca – e l'avvio di progetti innovativi per nuove reti locali e per la sperimentazione di nuovi prodotti e servizi. La catena del valore di Cgm – Welfare Italia è costituita da un complesso di fattori quali relazioni organizzative e personali, scambi materiali e immateriali, conoscenze delle organizzazioni, delle culture e delle persone, distribuzione di servizi e di prodotti. Una catena che diventa filiera e crea contemporaneamente valore economico, valore sociale e valore fiduciario ai diversi livelli dell'organizzazione.

Il gruppo cooperativo Cgm: le alleanze con gli altri attori della comunità

Cgm - Welfare Italia si propone come un sistema esperto che intende aiutare i cittadini e le loro comunità a raggiungere traguardi di emancipazione e coesione sociale.

Un impegno complesso che la cooperazione sociale da sola non ha strumenti sufficienti per affrontare.

Nella cornice di questo impegno e di questa consapevolezza Cgm ha costruito negli anni alleanze e collaborazioni importanti che hanno trovato spazio di sperimentazione in progetti e in collaborazioni stabili; molte delle partecipazioni in essere hanno questa origine.

A solo titolo di esempio si citano le alleanze strutturali con rilevanti partner bancari del paese, Fondazioni di origine bancaria, Fondazioni di impresa, Università, Organizzazioni non governative, Enti ed Istituti religiosi, Agenzie formative e di consulenza.

Nel 2005 infine Cgm ha registrato il marchio **Welfare Italia** con cui si intende valorizzare l'impegno sottoscritto dal gruppo nella costruzione di un nuovo welfare, caratterizzato da coinvolgimento di cittadini, organizzazioni, imprese del settore pubblico e privato, capace di fornire risposte concrete, accessibili e sostenibili ai bisogni delle persone in tutte le fasi della loro vita (dalla prima infanzia alla vecchiaia) grazie alla progettazione e all'offerta di servizi di qualità e dal costo accessibile.

Il Gruppo cooperativo Cgm – Welfare Italia: tavola di riepilogo

<i>La forza del Gruppo cooperativo Cgm- Welfare Italia</i>	<i>Attività</i>
75 Consorzi	Servizi educativi
1000 cooperative	Servizi sociali
35.000 addetti (di cui 4.000 svantaggiati)	Servizi di assistenza
6.000 volontari	Servizi sanitari
7 Società coordinate all'interno del gruppo paritetico	Attività produttive di beni e servizi attraverso coop B (30% lavoratori svantaggiati regolarmente assunti)
18 partecipazioni	
120 organizzazioni non profit	
1.000.000.000 € valore della produzione	
53.000.000€ capitalizzazione del sistema	
220.000.000€ riserve accantonate	

Cgm – Welfare Italia e il Libro verde

Il gruppo cooperativo Cgm – Welfare Italia nel suo complesso (cooperative e consorzi territoriali che ne fanno parte, società nazionali che si occupano di educazione, cura, lavoro, finanza), impatta, con le attività d'impresa proprie, sulla vita delle persone e delle famiglie che vivono nel nostro Paese, al nord, al centro, al sud.

L'elemento della nostra specificità che, più di altri, 'parla' con il Libro Verde è la naturale integrazione tra gli interventi di welfare e le politiche sociali. Le nostre imprese infatti formano le persone, offrono opportunità di lavoro e capitalizzano quanto queste maturano in termini di acquisizioni e competenze traducendo ciò in servizi di prossimità, per i bambini, i ragazzi e le loro famiglie, gli anziani, le fasce fragili della popolazione, i giovani che vivono nelle diverse comunità territoriali.

In questo modo il nostro gruppo cooperativo costituisce ad oggi la più grande rete italiana di asili nido, comunità psichiatriche, comunità per minori, comunità per disabili, inserimento lavorativo delle fasce svantaggiate; rete che, nel suo insieme, sviluppa in modo costante la generazione non solo di buoni servizi distribuiti su tutto il territorio nazionale ma anche quelle che potremmo definire nuove *istituzioni di comunità*, in grado di tessere reti relazionali sui territori e tra i territori, in un quotidiano lavoro di inclusione .

La particolare formula organizzativa che contraddistingue il nostro gruppo garantisce il costante e sistematico scambio tra la dimensione orizzontale (i territori) e verticale (il livello nazionale), contiene gli egoismi locali e gli elefantismi nazionali, ma soprattutto genera un significativo spazio di creatività, scambio e distribuzione del valore che consente di mantenere nel tempo una visione vocata al bene comune, perseguita con coraggio sin dall'atto fondativo nel 1987 e cresciuta in spessore valoriale nel corso di questi venti anni, che è stata ed è certamente il punto di forza e di identificazione progressiva per i soggetti che ne prendono parte.

Tale visione, per affrontare i tempi nuovi - connessi all'analisi da cui scaturisce il Libro Verde - è necessario si declini in forme nuove, per rendere ancora possibile l'universalismo che stava alla base della positiva intuizione del welfare state dei decenni successivi alla seconda guerra mondiale. Ed è la visione universalistica del welfare il valore che va preservato, chiedendo allo Stato di promuoverla e verificarla, non certo di amministrarla e gestirla in autonomia.

Comprendere e sollecitare le capacità delle persone, di tutte le persone - soprattutto quelle in difficoltà -, sviluppare l'autopromozione di gruppi, scommettere sulle risorse scarse sapendo estrarre valore e sapendolo distribuire, interpretare la cooperazione come forma evoluta di competizione, scommettere sul valore della differenza dei singoli territori, sono il

nostro modo profondo e concreto di interpretare la sussidiarietà e di inverare il mito della solidarietà. Trattare dell'economia in modo trasparente rendendo l'economia accessibile a tutti, non vivendosi come semplici consumatori, accanto ad una costante cura dei processi partecipativi e democratici (che rappresenta evidentemente un costo nel breve periodo), è il nostro modo di dare un contributo alla creazione di imprese (sociali) sane e soprattutto in grado di pensare e di agire.

Nel suo "piccolo" Cgm è la dimostrazione che ci può non essere frattura o necessaria contrapposizione tra sociale ed economia, tra produzione di senso e produzione di valore. E che soprattutto si possono costruire situazioni sane senza spreco di risorse, coniugando l'efficienza e la solidarietà responsabile. E' la qualità delle persone, della visione e delle intenzioni che fa la differenza.

In questo modo, accanto alla promozione ed alla crescita della piccola e media impresa sociale, allo sviluppo delle società nazionali, Cgm si avvia a dare corpo anche con altri attori ad ulteriori forme, che in ascolto costante della realtà che cambia e affiancandosi in sinergia alle precedenti esperienze, possano portare un contributo di ben-essere nel quotidiano di molte persone, in Italia, ma anche in Europa e nel mondo.

A fronte di questa nostra esperienza, i principi espressi dal Libro Verde, la sua visione del welfare ambiziosa, con molti orientamenti comuni alla cultura e alle migliori prassi europee, la sua filosofia di fondo del lavoro quale strumento per rafforzare la competitività del Paese e finanziare lo stato sociale, sono quindi a noi sintonici perché vicini al nostro dna, alla nostra storia.

I prossimi passi

Nella prospettiva del Libro Bianco, ci sembra ora fondamentale ***identificare cosa il nuovo welfare si impegna a 'proteggere'*** dando risposta ad alcune domande :

Quali prospettive di benessere e di qualità della vita il nuovo sistema di welfare si impegnerà a costruire , promuovere e proteggere?

All'interno di questo quadro quali degli innumerevoli bisogni potranno essere inseriti nel quadro delle tutele essenziali garantite direttamente con risorse dello stato ?

Quali risposte ai bisogni dovranno essere affidati a forme alternative di protezione integrative a quelle dello stato ?

Quali forme presenti nel Paese sono in grado di rappresentare forme di protezione integrative a quella dello stato ? Che natura e quali caratteristiche presentano ?

In quale quadro di regole e con quali forme e strumenti di vigilanza da parte dello Stato nella piena salvaguardia delle tutele del cittadino (equità, qualità e pari opportunità) ? Come regolare l'accesso al sistema di protezione così strutturato, per garantire l'universalismo dei diritti? Con quali forme di partecipazione ?

In termini specifici rispetto all'universalismo, come avverrà l'accesso alle prestazioni per le categorie "deboli" e non protette dal sistema dei Fondi che gestiranno buona parte delle prestazioni non essenziali ? Tra un sistema di protezione statale che proteggerà pochi, poverissimi, su un numero molto limitato di oggetti, e un sistema di Fondi che proteggerà lavoratori per tutto il resto, come non rischiare di creare una fascia consistente di persone escluse per definizione da un sistema di protezione sufficiente a garantire una adeguata qualità della vita?

La chiara e semplice definizione di questi fondamentali è la base per la ricostruzione di un patto di fiducia fra cittadini, società civile anche nelle sue forme organizzate (imprese, volontariato, impresa sociale) e la funzione politica a partire dai valori e dai contenuti che essa è chiamata dai cittadini e dalle comunità a rappresentare e difendere.

E' necessario che la politica assuma di nuovo un impegno forte per la qualità della vita delle persone e delle comunità, superando la logica del welfare prestazionale che interpreta la persona esclusivamente come consumatore di servizi, dando per scontato che l'accesso alle prestazioni sia la strada maestra per la "felicità".

La sfida è interessante: si tratta di garantirsi un ripensamento complessivo - non solo economico ma culturale - del modello di welfare e una visione integrata delle politiche sociali che non frammenti le risposte ai bisogni ma le orienti al benessere generale della persone, di abbandonare una visione risarcitoria per una di welfare attivo e delle opportunità, di stabilire il legame fra buona salute e prosperità economica e quello tra migliore qualità dell'occupazione e maggiore salute e benessere per tutti, di promuovere – scegliendo le opzioni della comunità, della sussidiarietà e dell'universalismo - la vita buona.

Di fronte alla sfida noi, con le prerogative dell'impresa sociale, ci siamo, con un progetto al contempo economico e sociale. Un progetto per noi stessi, che da un numero più o meno consistente di anni, nelle diverse zone d'Italia, ci occupiamo di costruire sistemi di welfare vicini alle esigenze delle comunità; un progetto per le migliaia di persone – bambini, giovani, adulti, anziani – che incontriamo ogni giorno nelle case, nelle strade, nelle piazze, nei servizi; un progetto per il Paese, oggi impaurito e senza particolari slanci capaci di dare conto di una prospettiva degna di questo nome.

Ed é la centralità dell'educazione, costitutiva della nostra esperienza d'impresa sociali, la via principale che vogliamo continuare a seguire, dentro l'esperienza ormai trentennale di presenza attiva nella società italiana, con la consapevolezza che oggi, per tendere al nostro fine ultimo - il bene comune delle comunità in cui viviamo ed operiamo –, è necessaria una visione moderna di welfare capace di garantire al contempo tre cose: l'investimento sulle persone e sulla loro responsabilità, una concezione dei servizi centrata sui criteri dell'accessibilità e della qualità, una visione dell'economia orientata alla coesione sociale delle comunità, quindi allo sviluppo locale.

Persone, servizi, comunità: ingredienti in grado di fare la differenza a patto che riemerge, nel fluire delle nostre vicende quotidiane, personali ed organizzative, la fiducia individuale e collettiva verso il futuro.

Negli ALLEGATI 1, 2, 3 proponiamo le nostre considerazioni e proposte su tre temi specifici proposti dal Libro verde: i servizi educativi per l'infanzia; la formazione e i servizi al lavoro, la cura.

Per il Gruppo Cooperativo Cgm

Il Presidente

Claudia Fiaschi

Consorzio Nazionale
della Cooperazione
di Solidarietà Sociale
Gino Mattarelli
Soc. Coop. Soc. a r.l.



ALLEGATO 1

Il gruppo cooperativo Cgm e i servizi per l'infanzia

**Libro verde sul futuro del modello sociale
Contributo alla consultazione**

Ottobre 2008

I servizi educativi per l'infanzia all'interno della nostra rete si sono sviluppati a partire dalla fine degli anni '80, si sono via via maggiormente strutturati sino a dar vita, nel 1998, ad un progetto nazionale, che ha coinvolto nel tempo più di quattrocento unità d'offerta (tra nidi e servizi integrativi all'infanzia), 20.000 utenti (bambini e genitori) e 2000 operatori.

La progettualità nazionale si è articolata in azioni successive: *Demetra* (biennio 1998-1999), *Infanzia 2000* (triennio 2000-2002) e *SMS - Solidarietà Minori Sussidiarietà* – (triennio 2003-2005).

Il dispiegarsi del progetto ha consentito di creare (attraverso attività formative periodiche, diffusione di buone prassi ed eccellenze, consulenze sia sul fronte imprenditoriale/gestionale che pedagogico/educativo) una cultura comune tra i servizi, di raggiungere un buon livello di condivisione dei valori ed alti standard di qualità comuni, oltre che garantire, attraverso azioni ogni volta mirate, lo start up di nuovi servizi nelle diverse regioni del Paese.

Partendo dall'esperienza accumulata dalla rete nazionale nel suo complesso con il Progetto Qualità Cgm (iniziative sviluppate sui fronti della certificazione ISO, della carta dei servizi, dell'accreditamento, del bilancio sociale, dei marchi di 'prodotto'), si è scelto di promuovere lo sviluppo di un marchio di qualità per i servizi educativi per l'infanzia, in grado di garantire, attraverso adeguati processi e strumenti, che tutti i servizi attivati rispondano a determinati standard qualitativi di tipo pedagogico, organizzativo e gestionale. Ciò ha portato alla messa a punto, con il contributo dell'Università degli Studi di Milano (Prof.ssa Susanna Mantovani) e dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano (Prof. Giuseppe Scaratti), un manuale per la valutazione dei servizi educativi per l'infanzia e la famiglia che, una volta testato su un numero significativo di servizi, ha consentito di registrare un marchio collettivo europeo.

Il know how scaturito dal marchio di qualità è stato messo a disposizione del consorzio PAN (costituito nel 2004 da Banca Intesa e dalle tre reti non profit che operano da anni nel settore della prima infanzia: oltre a Cgm, Compagnia delle Opere Impresa sociale e Drom di Legacoop sociali), il quale ha acquisito il Manuale elaborato da Cgm, rivedendolo e aggiornandolo insieme alle altre due reti.

L'esperienza pluriennale del progetto nazionale del gruppo cooperativo Cgm riguardante i nidi ha dato vita nel 2005 ad una delle società del gruppo – *Luoghi per crescere* – che oggi continua, in forma imprenditoriale, l'intuizione del '98 della messa in comune delle risorse, delle professionalità, delle competenze maturate nella progettazione e gestione di servizi educativi per l'infanzia.

In questi ultimi dieci anni quindi la rete Cgm ha contribuito in modo significativo alla crescita dei servizi educativi per l'infanzia nel nostro Paese, sviluppando al contempo l'occupazione femminile

in linea con quanto previsto dall'Agenda di Lisbona, integrando in termini fattivi le politiche pubbliche, sostenendo una linea che punta a tenere insieme accessibilità e qualità dei servizi e al contempo procede in termini convinti nel coinvolgimento delle famiglie, chiamate a condividere un percorso capace di pensare a formule di gestione diversificate (dai nidi classicamente intesi ai nidi aziendali, interaziendali, condominiali, e interfamiliari; dagli spazi gioco ai centri per le famiglie).

La nostra esperienza e con essa quella ormai consolidata all'interno del Consorzio Pan su cui non ci dilunghiamo rimandando al contributo alla consultazione predisposto dal Consorzio Pan stesso ci dice che sviluppare servizi di qualità in forma non profit è possibile e virtuoso.

I servizi per l'infanzia: proposte per l'innalzamento del tasso di soddisfazione della domanda:

Il piano inquadra gli interventi all'interno di un obiettivo condiviso, quello definito dalla strategia di Lisbona di raggiungere una copertura media del 33% della domanda su tutto il territorio nazionale.

Per il raggiungimento di tali obiettivi è necessario a nostro avviso è opportuno mettere in atto un insieme di leve che incentivino l'iniziativa e la partecipazione dei diversi soggetti della comunità locale a vario titolo interessati (Stato, enti locali, sistema produttivo, imprese sociali, famiglie, renderebbero più sostenibile che riteniamo fondamentali per l'avvio di un piano strutturale di sviluppo di servizi per l'infanzia in grado di incidere in modo sensibile sull'incremento dei posti nido, sulla certezza di accesso ai servizi, sul tasso di occupazione femminile, sulla sostenibilità e sulla accessibilità economica dei servizi stessi, sulla qualità dell'offerta educativa diffusa.

Aiutare le famiglie: maggiori opportunità di servizi di qualità, accessibilità economica dei servizi, sostenibilità dei costi di accesso

Poiché solo il 9% dei bambini italiani accede a un servizio per l'infanzia, il raggiungimento degli obiettivi di Lisbona impegna l'Italia ad incrementare l'offerta di servizi per l'infanzia di un ulteriore 24%, pari a circa 390.000 nuovi posti per bambine e bambini.

Un obiettivo non raggiungibile ipotizzando esclusivamente l'impegno di risorse pubbliche.

Il costo complessivo di un servizio per l'infanzia è infatti costituito per il 10% da ammortamenti di immobilizzazioni /investimenti, per il 90% da costi di gestione (e di questi l'80/90% è rappresentato da costi di personale), sia che si tratti di gestione pubblica che privata.

La difficoltà nello sviluppo di questi servizi deriva quindi dall'entità delle risorse da destinare alla gestione, chiamando perciò in causa in primo luogo i criteri di destinazione delle risorse pubbliche, le possibilità e le modalità di partecipazione economica da parte delle famiglie, nonché la possibilità di partecipazione economica di altri attori della comunità .

I dati Istat presentati alla Conferenza della famiglia nel 2007 stimano in circa 5.800 euro a bambino (circa 80% del costo complessivo) il contributo medio che i comuni destinano al sostegno dei costi di gestione, per una spesa complessiva di circa 850.000.000 di euro, a livello nazionale; oltre a ciò le famiglie contribuiscono per una quota media pari al 21% del costo complessivo. L'intervento pubblico copre solo, peraltro in modo parziale, ma significativo il 9% della popolazione infantile pari a circa 146.000 bambini .

La diffusione ad una platea più larga di destinatari delle risorse pubbliche, la detassazione della contribuzione economica da parte delle famiglie, l'incentivazione al coinvolgimento economico delle imprese costituiscono orientamenti in grado di conciliare sostenibilità, sviluppo e qualità;

in particolare per la copertura dei costi di gestione si propone che:

- parte del costo (inferiore a quello attuale in termini percentuali e identico in termini assoluti) continui ad essere sostenuto da **Risorse della finanza pubblica** (ridistribuita attraverso gli enti locali) con gradazione articolata su base Isee (circa il 25% del monte costo servizi).
- Parte del costo (circa il 25% del monte costo servizi) sia sostenuto dal **sistema produttivo** che potrebbe contribuire attraverso voucher educativi detassati (come i ticket restaurant) spendibili presso servizi a qualità certificata e garantita; a tal fine potrebbe essere valutato l'utilizzo del Fondo per la Conciliazione (ex L.53/00) per la detassazione dei voucher educativi
- La parte restante del costo sia sostenuto dalle **famiglie** sia resa interamente deducibile (fino al reale costo del servizio). Potrebbe inoltre essere efficacemente sostenuta con ulteriori misure quali il prestito a tasso agevolato che consente una rateizzazione a costi contenuti degli investimenti per educazione di qualità dei propri figli (una retta da 500 euro rateizzata a 72 mesi costa 170 euro nell'esperienza Pan) laddove la famiglia utilizzi servizi a qualità certificata e garantita.

Verso una qualità efficace ed efficiente: legare un costo standard a standard di qualità

A supporto di questa ipotesi è necessaria la definizione di un quadro regolativo che:

- **Individuare un indice standard di costo del servizio** offerto alle famiglie.
- **Standard di qualità** che definiscano il quadro delle tutele esigibili ossia :
 - qualità del servizio per i bambini che lo utilizzano.
 - tutela dei lavoratori che rappresentano in questo ambito il principale fattore di produzione.

Controllo di qualità e contribuzione su oneri a carico della fiscalità generale sulla base di indici di costo standard devono costituire la cornice di orientamento della spesa pubblica finalizzata a sostenere i costi di gestione del servizio, qualunque sia la forma di gestione (appalti, convenzioni, gestione diretta) e di redistribuzione del reddito utilizzati (voucher, misure fiscali).

Per l'identificazione di indici di costo proponiamo come standard di riferimento **il costo ora/servizio a bambino**, da calcolare dividendo il costo totale del servizio per il numero totale di ore effettivamente offerte ai bambini iscritti; la retta mensile non rappresenta infatti un parametro utilizzabile perché le caratteristiche qualitative e quantitative dei servizi offerti non sono riconducibili ad un'unica tipologia e spesso non sono comparabili.

Nell'esperienza della rete Cgm il costo orario standard è stato definito tra i 4,50 - 4,77 € costo ora servizio a bambino; un costo compatibile con servizi di qualità certificata, con standard definiti, in grado di garantire l'applicazione di regolari contratti di lavoro (CCNL) per educatori e operatori e di consentire loro un adeguato investimento professionale e personale in un'ottica di lungo periodo.

Sotto questo costo certamente alcune tutele fondamentali rischiano di essere disattese; sopra questo costo c'è la possibilità di "sprechi" legati ad una qualità magari alta ma, in quanto eccedente, non necessaria e non sostenibile con strumenti di redistribuzione della fiscalità generale.

Nel costo totale del servizio sono compresi i seguenti costi: ammortamenti relativi ai costi di impianto, manutenzione, eventuale locazione, utenze, assicurazione, materiali didattici, sanitari, personale coordinamento pedagogico, aggiornamento e formazione, rischio di impresa e margine operativo dell'attività imprenditoriale portata avanti dalle imprese sociali che progettano e gestiscono i servizi.

Per i riferimenti legati agli **standard di qualità adottati** si rimanda ad un approfondimento dei materiali (linee guida Pan, manuale Pan, procedure di valutazione Pan) che potremo

eventualmente fornire a completamento del documento, suggerendo che il controllo della stessa possa essere verificato anche attraverso strumenti che prevedano oltre a meccanismi di valutazione (tesi alla verifica e controllo delle attività realizzate), anche meccanismi di autovalutazione (sottese a logiche di miglioramento continuo).

Sostenere lo sviluppo dei servizi con caratteristiche di qualità in forma di coop. sociale

1) Dare ruolo alla cooperazione sociale nello sviluppo dei servizi per l'infanzia

L'impresa sociale rappresenta un modello di impresa particolarmente adatto per sviluppare servizi per l'infanzia infatti:

- il capitale di investimento non è remunerato, caratteristica compatibile con una attività imprenditoriale a basso valore aggiunto: Mol al 2- 4 %;
- punta al massimo coinvolgimento delle persone, caratteristica virtuosa in una attività in cui il fattore umano rappresenta il 90% dei costi di produzione;
- si fonda sul radicamento territoriale e su un forte legame con la comunità ed è in grado di attivare risorse del territorio

2) Attivare una politica a sostegno degli investimenti per lo sviluppo di servizi di qualità per l'infanzia in forma di coop. sociale

L'esperienza del Gruppo Cooperativo Cgm , del Consorzio Pan e altre simili potranno avere una maggiore impatto se collocate nell'ambito di politiche capaci di incentivare virtuosi modelli di sviluppo.

Per la realizzazione di 50.000 nuovi posti di asilo nido possiamo stimare, in base alla nostra esperienza un investimento di circa 150.000.000 € ; le imprese sociali possono essere incentivate ad effettuare direttamente questi investimenti grazie ad alcune misure di sostegno come **un fondo a tasso agevolato o misure in conto interessi** che abbattano in parte il costo dell'indebitamento, ma vincolino gli investimenti a realizzazione di strutture a qualità certificata.

Potrebbero essere utilizzate a tal fine le risorse del Fondo per lo sviluppo economico.

Collegare lo sviluppo di servizi per l'infanzia allo sviluppo di impresa sociale, con le caratteristiche sopra descritte, consente di attivare un percorso virtuoso, in grado di **generare ulteriori vantaggi** economici e sociali. Un nido da 50 posti gestito in forma di impresa sociale genera:

- circa 280.000 € di reddito, 53.000 € di gettito fiscale da lavoro dipendente, ulteriore gettito fiscale derivante dall'attività di impresa (Tasse regionali, Iva, concessioni, Irap, Ici, Irpeg)
- Incremento del tasso di occupazione femminile (il 90% degli occupati nei servizi all'infanzia è costituito da giovani donne): 50.000 nuovi posti di nido generano circa 12.000 nuovi occupati).

Segnaliamo al riguardo che gli ultimi dati di UnionCamere attestano un'occupazione complessiva del 10,6% in imprese non profit (8% cooperative e 2,6% imprese sociali) e che circa il 6% della nuova occupazione è generata da imprese sociali. Altre ricerche hanno dimostrato che si tratta di "buona occupazione" (CCNL, tempi indeterminati.).

Simulazione di impatto di misure di incentivazione della domanda e dell'offerta

L'ipotesi della simulazione

Se decidessimo di garantire a 50.000 bambini 35 ore settimanali di servizio per l'infanzia per 47 settimane l'anno al costo standard (costo/ora servizio a bambino) di 4,77€ dovremmo disporre di circa 540.000.000 € di cui: 392.350.000€ anno in conto gestione e 150.000.000 € per gli investimenti.

L'impatto annuale per lo stato delle misure prese in considerazione da questo studio per lo sviluppo di 50.000 posti nido è pari a 107.595.000 € annui, di cui una parte utilizzati per incentivare gli investimenti del privato non profit del settore, una parte per incentivare la compartecipazione delle imprese nella copertura dei costi di gestione del servizio, in parte per contribuire direttamente ai costi di gestione attraverso una redistribuzione equa (su base reddituale) delle risorse, in parte incentivando le famiglie ad investire in educazione di qualità (detassazione e prestito).

Le misure ipotizzate

La simulazione prende in considerazione le seguenti misure:

Per la **copertura dei costi di gestione** ipotizza che:

- Parte del costo (25% stanziamento inferiore in termini percentuali ma identico in termini assoluti) continui ad essere sostenuto da **Risorse della finanza pubblica**, ridistribuita attraverso gli enti locali con gradazione articolata su base Isee .

- Parte del costo (25%) del monte costo servizi sia sostenuto dal **sistema produttivo** che potrebbe contribuire attraverso voucher educativi detassati (come i ticket restaurant) spendibili presso servizi a qualità certificata e garantita; a tal fine potrebbe essere valutato l'utilizzo del Fondo per la Conciliazione (ex L.53/00)
- Parte restante del costo (50%), sia sostenuto dalle **famiglie** e reso interamente deducibile (19%).
- Ulteriori misure a vantaggio delle **famiglie** potrebbero intervenire sulla sostenibilità del costo relativo alla quota parte di retta a suo carico : il prestito a tasso zero (attraverso un Fondo specifico) o il prestito finalizzato a tasso agevolato. Entrambi gli strumenti consentono una rateizzazione a costi contenuti degli investimenti per una educazione di qualità dei propri figli vincolando l'accesso alle agevolazioni all'utilizzo di servizi a qualità certificata e garantita.

Nell'esperienza Pan attraverso il prestito finalizzato una retta da 500 euro rateizzata a 72 mesi costa alla famiglia 170 euro mensili.

La simulazione ipotizza di neutralizzare attraverso risorse pubbliche i costi dell'indebitamento: l'abbattimento del 50% delle spese aggiuntive per l'utilizzo del prestito finalizzato di Pan per l'ammontare di 196.175.000 € ammonta a complessivi 13.000.000 € anno in 5 anni, per un impatto annuo per lo Stato di circa 2.600.000€

Per quanto riguarda **gli investimenti**, a fronte di 150.0000.000 € complessivi ipotizza un abbattimento del 2% del costo degli investimenti (4.000.000€ annui x 5 anni per un totale di 20.000.000€ in 5 anni) per le imprese sociali che si impegnano a realizzare servizi a qualità certificata.

Infine stima **il gettito fiscale generato** dall'attività di impresa esclusivamente per quanto concerne il gettito da lavoro dipendente: 1.000 servizi per l'infanzia da 50 posti cadauno generano circa 280.000.000 € di reddito, 53.000.000€ di gettito fiscale da lavoro dipendente. A questo resta da aggiungere l'ulteriore gettito derivante dall'attività di impresa (Tasse regionali, Iva, concessioni, Irap, Ici, Irpeg).

Il dimensionamento economico per ciascuna delle azioni ipotizzate è puramente indicativo; siamo consapevoli che dati più attendibili potranno emergere dall'attività di ricerca che Il Consorzio Pan ha avviato in merito.

Impatto delle misure

Lo schema che segue presenta il quadro di sintesi dell'impatto delle misure proposte e del coinvolgimento dei diversi attori in una dimensione di **sussidiarietà a somma positiva per tutti** in una ipotetica sperimentazione che miri a sviluppare tali nuovi posti nido.

Lo stato incentiva gli attori della comunità locale valorizzando il loro ruolo e la loro responsabilità naturale :

- la **famiglia** primo attore della funzione educativa verso i figli è sostenuta con contributi diretti commisurati al reddito (Isee), con la deducibilità delle spese per attività educative di qualità, con la messa a disposizione di fondi per il finanziamento a tasso zero che rendono sostenibile la quota parte di contribuzione.
- le **aziende** sono incentivate attraverso la detassazione del voucher a partecipare al costo della retta, a sostenere i lavoratori/trici che investono su educazione di qualità dei propri bambini, attivando una politica strutturale di conciliazione.
- Le **imprese sociali** sono incentivate ad effettuare investimenti per lo sviluppo di servizi a qualità certificata attraverso prestiti a tasso agevolato o misure in conto interessi per l'abbattimento del costo degli investimenti.

	Stato /Regioni/Enti locali	Stato /Regioni/Enti locali	Imprese sociali (Anno)	Famiglie (Anno)	Imprese (anno)
	Ricavi(Anno)	Uscite(Anno)			
Costi di investimento per 1.000 nuovi nidi da 50 posti (150.000.000 €)			20.000.000€ circa		
Fondo per gli investimenti a tasso agevolato /Agevolazione degli investimenti (2% per abbattimento interessi) pari a 20.000.000 € in 5 anni		- 4.000.000 €			
(Fondo per lo sviluppo economico)					

Prestito a tasso zero /Agevolazione prestito finalizzato (50% del costo aggiuntivo) pari a 13.000.000 € in 5 anni	- 2.600.000 €				
Contributo in conto gestione	- 98.085.500€			196.175.000 €	98.085.500
(distribuito su base Isee)	(25%)			(50% delle retta) con prestito finalizzato e reso deducibile	(25%) voucher educativo per lavoratori pari a 1.962,00 €/lavoratore
Costi deducibilità voucher educativo/ aziende (19%)	- 18.636.250 €				
(Fondo per la conciliazione)					
Costi deducibilità (19%) dell'ammontare complessivo del contributo in conto gestione pagato dalle famiglie	- 37.273.250 €				
Nuovi ricavi fiscali da gettito da nuova occupazione	+ 53.000.000 €				
Totale	+53.000.000	- 160.595.000	20.000	196.175.000	98.085.500
	-107.595.000€				

Consorzio Nazionale
della Cooperazione
di Solidarietà Sociale
Gino Mattarelli
Soc. Coop. Soc. a r.l.



ALLEGATO 2

**Il gruppo cooperativo Cgm, la formazione
e i servizi al lavoro**

**Libro verde sul futuro del modello sociale
Contributo alla consultazione**

Ottobre 2008

Finalità della proposta

Sviluppo sociale

Occuparsi di lavoro ed occupazione, lavorare per promuovere sviluppo economico locale e competitività sociale, operare per incrementare i tassi di occupazione e di autonomia economica, in primis verso le fasce deboli della popolazione, è una scelta consapevole per costruire un'azione di sviluppo sociale.

L'integrazione, l'autonomia, la sostenibilità e la relazione lavorativa sono condizioni necessarie ad un sistema sociale più maturo, più partecipato, più evoluto.

Il lavoro diventa motore di sviluppo non solo economico, ma anche di qualità della vita complessiva nelle nostre comunità locali e nell'intero Sistema Paese.

La persona e la famiglia realizzano, se stabilmente e dignitosamente occupate, un tessuto civico e civile più coeso, più solido, maggiormente orientato alla partecipazione e realmente sussidiario.

Concepire in questo modo il lavoro è, prima che un progetto o un'attività, un'evoluzione culturale.

Il lavoro al servizio della persona, lo sviluppo economico al servizio della comunità, l'autosufficienza personale e familiare condizione di socialità matura e responsabile.

Sostenibilità economica e comunitaria

L'apporto sussidiario di tutti gli attori delle Politiche Attive del Lavoro e della Formazione, quindi anche dell'impresa sociale, complementare e sinergica al sistema delle imprese ed al sistema pubblico, è la sola condizione che possa consentire di costruire quelle condizioni di efficacia e di efficienza degli interventi capaci di dare risposte reali agli obiettivi di sviluppo sociale ed economico che ci si prefigge.

Solo lavorando in maniera coordinata ed integrata, mettendo ciascuno le proprie competenze, relazioni, specificità e responsabilità a disposizione dell'intero sistema, si può realizzare un compiuto disegno di workfare.

La sostenibilità dell'intervento che proponiamo si basa quindi su queste condizioni di possibilità e si radica nella nostra storia ed esperienza di relazioni, collaborazioni, partnership e costruzione di reti, che a partire dalla persona connettono tutte le articolazioni della comunità (pubbliche, private e del privato sociale) attorno ad un obiettivo condiviso e per il quale ci si impegna e si lavora insieme.

Il sistema della cooperazione sociale di Cgm opera, anche negli interventi di Politiche Attive del Lavoro e di Sviluppo Locale, quale impresa di comunità, sussidiaria, partecipata, competente.

Attraverso gli interventi che più avanti si precisano si promuove la dignità, l'autonomia e l'integrazione sociale delle persone e al contempo si realizza un concreto sviluppo economico (maggiore ricchezza disponibile) e sociale (una comunità più attiva).

Maggiore ricchezza significa migliore qualità della vita, più alta competitività del Sistema Paese, maggiore scolarizzazione, elevata capacità di innovazione produttiva e creativa. Significa costruire un welfare che realmente produce benessere.

Maggiore partecipazione sociale significa ... le stesse cose.

L'una non sta senza l'altra, pena il cadere nella stagnazione, nell'assistenzialismo, nella mancanza di opportunità.

Legittimità della proposta

Storia, esperienza, numeri dell'integrazione lavorativa nella cooperazione sociale

La cooperazione sociale del sistema Cgm da trent'anni si occupa di integrazione lavorativa.

In tutta Italia, a partire dalle prime esperienze lombarde, si è diffusa una forma di impresa che ha avuto come mission la creazione di opportunità di lavoro per persone in condizione di svantaggio o di disagio.

Con il trascorrere degli anni, accanto ai primi interventi per persone disabili o svantaggiate, si sono sviluppati modelli e percorsi di occupazione per persone in situazione di svantaggio sociale, a rischio di emarginazione, fino ad arrivare alla bassa scolarità, ai giovani, alle donne, alle persone espulse dai cicli produttivi per crisi aziendali e nella necessità di riqualificarsi.

Si è evoluto cioè un sistema di intervento che, mettendo al centro la persona, i suoi bisogni e le sue potenzialità, oggi si occupa di tutti coloro che non sono in grado di accedere autonomamente al "mercato del lavoro".

Sono persone che non sono autonome, che richiedono contributi e sussidi, che non sono in grado di assicurare un elevato percorso scolastico ai propri figli, che non riescono a contribuire allo sviluppo di una società attiva.

Non possono produrre benessere e non partecipano alla socialità.

Di tutte queste persone, che nelle diverse regioni italiane hanno storie e situazioni differenti, la cooperazione sociale del sistema Cgm si occupa.

Accompagnare al mercato ordinario del lavoro le persone in situazione di svantaggio non è un'attività semplice né scontata.

Sono necessari competenza e costante aggiornamento, conoscenza delle dinamiche normative e di mercato, analisi delle evoluzioni sociologiche e macro economiche, professionalità di intervento con le persone (ognuna diversa, ognuna con una storia ed un insieme di bisogni e di potenzialità differenti), con le imprese, con le istituzioni.

Storia e competenze negli interventi di Politiche Attive del Lavoro

Accanto alle attività gestite dalle cooperative e dai consorzi del sistema nei territori si sono sviluppati a livello nazionale, a partire da un'azione diretta di *Mestieri*, società del gruppo cooperativo che si occupa in maniera dedicata di formazione e lavoro, una serie di servizi che incidono nei diversi contesti locali del Paese.

In tutte le Regioni italiane, ed in quasi tutte le Province, il nostro sistema ha aperto Sportelli per l'occupazione di persone svantaggiate e di persone disoccupate o inoccupate.

Sportelli che erogano anche servizi di consulenza ed accompagnamento alle imprese e che partecipano ai Tavoli di programmazione dello sviluppo locale.

Sportelli che si occupano di orientamento, formazione, accompagnamento, tutoraggio, intermediazione, somministrazione, counselling, outplacement ed inplacement.

Sportelli che lavorano quotidianamente con i Servizi Pubblici, con le imprese ed i Distretti produttivi, con il sistema della formazione, con le diverse Agenzie autorizzate o accreditate.

Le persone complessivamente seguite sono oltre 100.000, ed a queste si devono aggiungere quelle raggiunte dai nostri servizi territoriali che rispondono ai bisogni sia delle persone in cerca di occupazione che delle famiglie, quali ad esempio le attività di cura (assistenti famigliari, baby sitter, "badanti"), e che sono un formidabile bacino di emersione dall'irregolarità e di occupazione giovanile e femminile.

Professionalità della proposta

Linee di produzione sulle politiche attive del lavoro e della formazione

Il programma di lavoro che ci siamo dati, e che riteniamo essere assolutamente coerente con le linee generali del "Libro Verde", indica alcune attività ed interventi che riteniamo siano centrali per dare risposte efficaci agli obiettivi di sviluppo sociale e di sostenibilità economica sopra definiti.

Accompagnamento al lavoro e sviluppo dell'occupazione

E' necessario accompagnare le persone all'occupazione, fornire le competenze, le autonomie personali e le professionalità necessarie ad un'occupazione stabile e produttiva.

E' necessario consolidare e rendere strutturali quegli interventi che il nostro sistema nazionale già eroga, senza però la "legittimità" di un indirizzo programmatico nazionale definito.

Portare all'autonomia economica e sociale le persone disoccupate ed accompagnare al lavoro le persone inoccupate (vero fattore frenante la competitività del Sistema Paese) richiede la strutturazione di modelli di intervento e di servizio nei territori e nelle comunità che, a partire dalle mille esperienze e sperimentazioni che già sono attive, siano strutturalmente inserite in un disegno organico e sussidiario di respiro nazionale.

Servizi alle persone

Le persone e le famiglie al centro degli interventi; questo l'obiettivo e lo stile di fondo.

Partire dalle persone vuol dire però saperle accogliere, ascoltare, accompagnare; vuol dire sapersi far carico della specifica ed irripetibile condizione di ciascuno e saper costruire un percorso di integrazione lavorativa che, coniugando competenze, professionalità, partnership e dinamiche di sviluppo locale, porti ad un'occupazione stabile e dignitosa.

Noi lo facciamo da molti anni e crediamo di saperlo fare bene.

Farlo in maniera più integrata e più "riconosciuta" anche dalle Istituzioni significa moltiplicare il fattore di efficacia degli interventi, occupare più persone, realizzare un *workfare* che realizza *welfare*.

Servizi alle imprese

Le imprese italiane sono spesso sole, non supportate da un Sistema Paese competitivo, nella condizione di doversi occupare di mille cose oltre che del proprio business.

Accrescere la scolarizzazione dei lavoratori ed il tasso di occupazione, da una parte, e rendere capaci di autonomia e di produttività anche le persone e le famiglie più fragili, dall'altra, diventano passaggi fondamentali per l'accrescimento delle potenzialità di sviluppo dell'imprenditorialità, oggi troppo spesso boccheggianti o legate ad obiettivi di breve periodo.

Ciò significa fornire servizi alle imprese, accompagnare e supportarle nella formazione e nella selezione dei lavoratori, monitorare i percorsi di integrazione lavorativa delle fasce deboli, realizzare virtuosi percorsi di responsabilità sociale, che in molte parti del mondo sono forti vantaggi competitivi, sia interni (presso i propri lavoratori, fidelizzandoli e responsabilizzandoli) che esterni (verso la comunità ed i partner commerciali).

Le imprese sociali, nella loro natura di imprese, ma anche di organizzazioni sociali, si sono dimostrate fondamentali in questo tipo di servizio "di prossimità" al sistema produttivo.

Si tratta di strutturare e consolidare questa collaborazione, rendendola meno episodica e fiduciaria e più strutturale.

Formazione professionalizzante

Ci troviamo nella triste situazione di avere nelle nostre Regioni e Province moltissime persone disoccupate o inoccupate (con i conseguenti costi per la collettività), e di avere moltissime imprese che non trovano le professionalità necessarie alle loro attività (con le conseguenti perdite di competitività e di sviluppo nell'innovazione).

La formazione che accompagna le persone al lavoro che è richiesto e necessario, la formazione continua e costante di aggiornamento, la formazione che sa leggere le dinamiche evolutive dell'economia e sa programmare gli interventi formativi, e che sa leggere le necessità del sistema

produttivo in una prospettiva di medio periodo è necessaria per aumentare la competitività del Sistema Paese.

Non possiamo spendere fiumi di denaro in assistenza e sussidi e perdere le opportunità di sviluppo imprenditoriale, senza le quali il denaro necessario sarà sempre meno disponibile.

Dobbiamo invece “potenziare” le persone e le imprese, in un circuito virtuoso di crescita sociale e di crescita economica.

La cooperazione sociale di Cgm da decenni si occupa di formazione professionalizzante e di sviluppo d'impresa, e lo fa bene, tanto è vero che il tasso di mortalità delle cooperative sociali, che pur devono occupare per norma di legge almeno il 30% della forza lavoro disabile o svantaggiata è bassissimo (circa 1/15 del sistema produttivo for profit).

Nelle nostre cooperative, nei nostri consorzi, nei nostri Sportelli sparsi in tutta Italia ci occupiamo di formazione professionalizzante e di sviluppo d'impresa. Riteniamo che rendere strutturale questo tipo di intervento e diffondere questa competenza sia indispensabile per interventi efficaci di Politiche Attive del Lavoro e di sviluppo locale e nazionale.

Comunità professionali e knowledge management

Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione stanno ridefinendo in modo sostanziale il lavoro e la formazione così come li abbiamo conosciuti.

Fino a poco tempo fa si pensava all'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nel mondo del lavoro e della formazione come strumento per dividere soggetti tradizionalmente vincolati alla compresenza in un unico spazio fisico-temporale.

In realtà esse rappresentano un mezzo per ricomporre a unità vissuti esperienziali diversi. Le nuove tecnologie di rete non solo abbattano i costi di comunicazione, ma rendono economicamente sostenibili dialoghi e relazioni complessi ad elevata ricchezza di contenuto.

In questo senso, le tecnologie permettono di ampliare ed estendere ad una scala più ampia la trama relazionale e sociale necessaria per dare vita a processi di accumulazione di conoscenza.

In questo contesto va sottolineato come sempre più spesso la rapidità con cui si evolvono le conoscenze tende a infrangere la proceduralità della formazione tradizionale a favore di processi di crescita attraverso la circolazione e la capitalizzazione del know-how e delle competenze.

Il supporto delle tecnologie di rete diventa strategico, soprattutto quando abbinate alle metodiche del *knowledge management* vi è l'organizzazione di comunità professionali entro cui favorire processi di apprendimento alla pari.

La necessità odierna della formazione permanente, svincolata da luoghi e orari, agevola quindi l'instaurarsi di comunità professionali on-line, fenomeni che trasformano i *professionals* in soggetti proattivi del proprio apprendimento.

Il valore aggiunto che tali comunità offrono è dato dalla condivisione delle conoscenze facenti capo ai singoli, e dalla loro convalida da parte della comunità stessa.

Tessere relazioni e condividere conoscenze ed esperienze è essenziale per poter crescere, nel campo professionale come in quello umano; le tecnologie dell'informazione e della comunicazione forniscono un supporto senza pari nel raggiungimento di questo obiettivo, dal momento che mettono in contatto chiunque desideri partecipare alla comunità.

Le comunità professionali on-line rappresentano un motore per l'innovazione (per le organizzazioni) e una risposta alle esigenze sempre più pressanti di formazione continua (per i singoli lavoratori).

Il sistema nazionale Cgm è un sistema a rete; ogni sapere accumulato, ogni esperienza maturata, ogni competenza e professionalità costruita è patrimonio comune dell'intera rete, attraverso metodologie di diffusione dei saperi e di scambio di buone prassi.

Ciò riguarda sia le organizzazioni – cooperative o consorzi – aderenti, sia le singole persone che nelle organizzazioni lavorano e che, in un sistema aperto ed incrementale di professionalizzazione, “apprendono” dalla rete ed alla stessa “insegnano”.

Cgm ha realizzato una propria “comunità di pratiche”, con una piattaforma tecnologica dedicata, che è il punto di riferimento delle decine di migliaia di persone che lavorano nelle diverse organizzazioni del sistema.

Portare questa esperienza e questo “saper fare” quale contributo di servizio alle imprese ed alle persone è uno strumento fondamentale di crescita e di sviluppo.

Centri integrati multifunzionali per i servizi al lavoro

L'evoluzione dei servizi al lavoro ed alla formazione del sistema nazionale Cgm ha portato a pensare come necessario “integrare” in un unico luogo fisico, aperto alle persone, alle famiglie, ai servizi territoriali ed alle imprese, tutte le attività che si occupano di occupazione e di occupabilità.

Il vecchio modello degli “uffici di collocamento”, che “ricevono” le persone in orari definiti per il disbrigo di pratiche definite, non funziona (poco più del 5% delle persone che trovano occupazione utilizzano, storicamente, questo canale).

Si è dimostrato invece molto più efficace centralizzare tutti i servizi:

- *di informazione e divulgazione*
- *di orientamento al lavoro*
- *di formazione al lavoro*
- *di formazione professionalizzante*
- *di formazione continua*
- *di supporto all'auto imprenditorialità*
- *di consulenza ed assistenza normativa e gestionale*
- *di servizio all'impresa*
- *di supporto al fund raising ed all'internazionalizzazione*
- *di supporto alla comunicazione ed al marketing sociale*

- *di knowledge management e diffusione di competenze e buone prassi*
- *di intermediazione al lavoro e di matching*
- *di somministrazione*
- *di servizio alla famiglia per le attività di cura ed assistenza*
- *seminariali e convegnistici*

in un unico luogo fisico, che con una metodologia proattiva ed attrattiva (attraverso layout non convenzionali e servizi di animazione del territorio) sappia rivolgersi alle persone ed alle imprese, fidelizzandole in un rapporto di presa in carico complessiva e di *“problem solving”* per tutte le attività riguardanti l'occupazione, la formazione, l'innovazione.

I tassi di efficacia di servizi multifunzionali di questo tipo sono molto elevati (circa il 40% contro il 5% dei servizi tradizionali) e consentono di creare relazioni stabili e strutturali, in una logica compiutamente sussidiaria, tra tutti gli attori delle politiche e dei servizi al lavoro ed allo sviluppo.

Riteniamo che sia necessario sperimentare e diffondere questi modelli e queste esperienze, oggi presenti nella nostra rete prevalentemente al nord, su tutto il territorio nazionale, iniziando dalle aree metropolitane e dai Distretti produttivi.

La proposta di intervento

Il lavoro e le politiche di workfare, come detto, sono allora da noi intese come “leve” di sviluppo economico, sociale, personale e comunitario, e come strumento di competitività del Sistema Paese.

La sussidiarietà degli interventi e della rete degli attori coinvolti (pubblici, privati, del privato sociale) è la condizione di sostenibilità di un sistema complesso e multidisciplinare.

In estrema sintesi e schematicamente articoliamo nel seguente modo la nostra proposta.

Evidentemente ogni voce sotto elencata necessita, nella sua articolazione operativa territoriale, di un'attenta lettura del contesto socio economico locale (il sistema nazionale Cgm è presente in tutte le Regioni d'Italia e dispone quindi di tutti gli elementi di lettura e di analisi necessari), poiché è assolutamente diverso promuovere occupazione in una comunità rurale del sud o in un'area deindustrializzata del nord.

Variano i bisogni, gli strumenti di intervento, le potenzialità di sviluppo locale, le opportunità di accrescimento della competitività imprenditoriale.

Target di intervento – i servizi

Le fasce debolissime del “mercato del lavoro”

Servizi integrati territoriali di presa in carico delle persone disabili e svantaggiate (ex art. 4 legge 381/91 e successive integrazioni), programmati, progettati e gestiti sussidiariamente tra Amministrazioni Locali e Cooperazione Sociale, in grado di creare ponti stabili di collaborazione con il sistema delle imprese attraverso figure professionali specialistiche (accounter – promotore diretto), che sappiano accompagnare ad un lavoro produttivo le persone svantaggiate e supportare le aziende nel loro inserimento nel ciclo produttivo e nella richiesta di finanziamenti o nella stesura di programmi e documenti di responsabilità sociale.

Le fasce deboli del “mercato del lavoro”

Servizi integrati territoriali di presa in carico:

- di persone disoccupate (over 50, donne, giovani, bassa scolarità)
- di persone inoccupate

gestiti sussidiariamente dai diversi attori territoriali, con una forte integrazione con gli strumenti di formazione, di formazione professionalizzante e di formazione continua, ed in grado di accompagnare le imprese nella definizione e selezione del personale, anche attraverso gli strumenti di flessibilità definiti dalla normativa giuslavoristica vigente.

I bisogni emergenti

Osservatori e sportelli, integrati ai servizi sopra descritti, di lettura del bisogno e di emersione della domanda, sia dalle persone e dalle famiglie che dalle imprese, in termini di occupazione, formazione, scolarizzazione, integrazione sociale (per le persone sole, per gli anziani, per i giovani, per gli stranieri ed i minori), al fine di programmare interventi efficaci di autonomia occupazionale e sociale.

Le attività di assistenza e cura

Sportelli territoriali di accompagnamento al lavoro per le attività, sempre crescenti, di assistenza e cura e di risposta qualificata ai bisogni della persona e della famiglia. Questo servizio, coordinato con le Politiche Sociali territoriali, è uno straordinario strumento di emersione del lavoro irregolare (con il gettito fiscale conseguente, ed un accresciuto tasso di legalità ottenuto) e di qualificazione dell'assistenza alle persone sole o fragili.

La formazione delle professionalità dedicate

Questo arco di servizi di accompagnamento all'occupazione ed all'occupabilità richiede professionalità specifiche e specialistiche, ed è già questo un interessante bacino di occupazione e di accrescimento culturale e professionale.

Nella rete Cgm sono presenti

- Formatori per fasce debolissime e deboli
- Esperti della mediazione
- Tutor dell'integrazione lavorativa
- Responsabili della progettazione sociale personalizzata
- Psicologi del lavoro
- Coordinatori dei servizi e della rete territoriale
- Esperti dei servizi alle imprese
- Operatori e ricercatori dei servizi di studio e di analisi socio economica

Queste professionalità, poco diffuse e poco proceduralizzate ufficialmente, sono assolutamente necessarie per la tenuta del sistema. E' necessario diffondere le competenze ed i saperi necessari, attraverso specifici percorsi formativi, sia didattici che *on the job*.

I Centri integrati multifunzionali territoriali per i servizi al lavoro

Realizzazione e sperimentazione, a partire dalle aree metropolitane e dai Distretti produttivi, di Centri integrati multifunzionali per i servizi al lavoro, con un piano di attività definito a partire dall'analisi del contesto socio economico di intervento.

All'interno di questi spazi, veri e propri "centri servizi", si attiveranno anche le attività di:

- formazione professionalizzante, formazione continua
- supporto, accompagnamento e consulenza al sistema delle imprese

Le comunità professionali

Realizzazione di piattaforme tecnologiche e gestione del flusso informativo per la generazione di Comunità Professionali – processi di knowledge management per ambiti:

- Tematici e specialistici
- Territoriali (metropolitani . provinciali)
- per Distretto produttivo
- per Meta Distretto di innovazione

I Modelli di intervento e gli indicatori di efficacia ed efficienza

E' necessario definire una articolata modellizzazione degli interventi ed un compiuto sistema di obiettivi, di indicatori e di indici per il monitoraggio e la valutazione in itinere dei servizi e delle attività avviate.

Riteniamo che non ci si possa, per coerenza verso gli obiettivi generali dichiarati, limitare a modelli generici e ad indicatori di efficienza quantitativa, ma si debba avere il coraggio di definire modellizzazioni proceduralizzate operative ed anche strumenti di valutazione di efficacia complessivi di sistema.

I temi da monitorare e valutare sono i seguenti:

- Indicatori di sostenibilità del sistema
- Indicatori sociali (verso le persone e le famiglie)
- Indicatori economici (verso il sistema produttivo e delle imprese)
- Indicatori strutturali (verso i servizi e la rete degli attori-operatori)
- Indicatori locali (verso lo sviluppo locale e di comunità)

Ciascuna proposta progettuale sopra abbozzata è dotata nella organizzazione delle attività del sistema nazionale Cgm di modelli operativi e di strumenti complessivi di valutazione e monitoraggio.

A titolo esemplificativo riportiamo nella **Scheda a** l'impianto relativo ai servizi di integrazione lavorativa per le "fasce debolissime".



Impresa sociale e nuovo welfare

Persone, comunità, servizi

ALLEGATO 3

Il gruppo cooperativo Cgm e i servizi di cura

Libro verde sul futuro del modello sociale - contributo alla consultazione

Ottobre 2008

Il percorso

Lo sviluppo dei servizi di “cura” avvenuto agli inizi degli anni 80 come risposta a bisogni emergenti dai territori, seppur con processi di genesi molto differenti, rappresenta sicuramente uno dei principali motivi cui dobbiamo lo sviluppo di buona parte delle cooperative sociali in Italia.

E' infatti di quegli anni il diffondersi dei primi servizi di assistenza domiciliare agli anziani, che, aggregando innanzitutto donne disoccupate, costituiscono i primi nuclei organizzati in forma cooperativa dedicati alla gestione di servizi sociali e nel contempo rispondono al bisogno lavorativo delle donne di quegli anni.

Dello stesso periodo è la nascita delle prime cooperative che gestiscono servizi per persone con disabilità, composte spesso anche da genitori, che in forma auto-organizzata avviano esperienze diurne e di accompagnamento al lavoro.

Sempre della stessa fase storica è infine l'avvio delle molte esperienze di integrazione sociale e lavorativa nate all'interno dei Manicomi, spesso organizzate dagli operatori, che, sulla spinta riformatrice della Legge 180/78 (Legge Basaglia), cercano reali percorsi di inclusione sociale delle persone con problemi psichiatrici.

E' degli inizi degli anni 90 il formarsi, all'interno della rete Cgm, della consapevolezza che è necessario avviare un processo organico che coinvolga le cooperative aderenti, su tematiche derivanti dalla gestione dei servizi di intere aree di disagio in ambito della cura, attraverso delle progettazioni nazionali che:

- colgano i bisogni emergenti nei territori,
- elaborino servizi innovative come risposte ai bisogni,
- modellizzino e rendano trasferibili le esperienze eccellenti presenti nella rete,
- supportino e offrano strumenti reali allo sviluppo imprenditoriale delle cooperative.

Il *Progetto Horizon Spin-off* (anni 1994-1996), avviato in 3 regioni italiane (Lombardia, Molise e Toscana), fornisce lo stimolo per dare vita ad una azione sulla Salute Mentale, che prende forma definitiva con il *Progetto Nazionale Salute Mentale* della fine del 1994, che rappresenta per CGM il primo progetto complessivo messo a punto su un'area di disagio.

Obiettivo iniziale del Progetto Salute Mentale è quello di sollecitare e sostenere la comunità sociale nella promozione della Salute Mentale, attraverso la condivisione e la diffusione della cultura dell'accoglienza, dell'integrazione, dell'inclusione sociale e della cittadinanza attiva delle persone

con problematiche psichiatriche, sia adulte che minorenni, secondo logiche di sussidiarietà, solidarietà e condivisione delle esperienze di impresa sociale.

Per realizzare ciò, Cgm promuove lo sviluppo della rete Salute Mentale Cgm, attraverso:

- la costruzione di una comune filosofia e cultura tra i Consorzi soci per la condivisione dei saperi, del know how, delle buone prassi e dei valori che ispirano e motivano la nostra rete,
- la ricerca e la valorizzazione dell'eccellenza,
- lo sviluppo della Salute Mentale nei territori, in particolare in quelli più deboli o con minori esperienze nel settore, anche per mezzo di partnership tra i Consorzi,
- lo sviluppo di partnership strategiche, che consentano un sempre maggiore impatto culturale ed una più forte e significativa spinta al cambiamento.

Il Progetto Salute Mentale prosegue fino al 2003, evolvendosi in una sorta di laboratorio di innovazione e di supporto allo start-up di nuovi servizi nei territori; in particolare segnaliamo:

- *Progetto Salute Mentale* – finanziato dalla Fondazione Europa Occupazione finalizzato all'infrastrutturazione della rete;
- *Fuorimatti* - progetto triennale finanziato dalla Fondazione Cariplo finalizzato all'avvio di strutture residenziali ad alta e media protezione per persone con problemi psichiatrici dimessi dai manicomi. In Lombardia prendono avvio n° 20 strutture accreditate dal Sistema Sanitario Nazionale per circa n° 200 pazienti psichiatrici.
- *Mondi Solidali 1 e Mondì Solidali 2* - finanziati dalla Caritas Nazionale e finalizzati a promuovere sportelli specialistici di orientamento e supporto a persone con problemi psichiatrici ed a promuovere azioni di lotta allo stigma. I due progetti sono stati realizzati in 14 province italiane distribuite in 11 regioni; gli sportelli realizzati sono stati 12 che hanno realizzato circa 800 contatti con persone con problemi psichiatrici; i pazienti coinvolti nei laboratori sono stati circa 120, mentre gli interventi nelle scuole hanno raggiunto quasi 2.000 studenti ed oltre 120 insegnanti; sono stati effettuati 78 incontri con gruppo di famiglie denominati “di casa in casa”, ai quali hanno partecipato 184 persone; sono state coinvolte 53 associazioni di volontariato; gli operatori ed i volontari coinvolti nel progetto sono stati oltre 300.
- Attraverso il progetto Mondì Solidali 2 si è dato vita allo *Sportello Virtuale*, che di fatto è una chat in internet dove ogni sera, ad esclusione del Sabato e del Venerdì, un operatore *volontario*, ma operante come professionista nella nostra rete, è disponibile per dialogare,

raccogliere problematiche ed orientare verso servi reali del territorio, persone in difficoltà. Il servizio è assolutamente gratuito ed anonimo ed inizialmente nato per rispondere alle nuove dipendenze da internet, gioco, tecnologie, ecc., in realtà raccoglie problematiche di ogni genere e tipo, dimostrando il bisogno di luoghi di ascolto e di orientamento. Nella chat non vengono messe in atto azioni terapeutiche e curative. Nei primo 5 mesi del 2008 il sito è stato visitato 6.697 volte e mediamente ogni sera 1 persona ha dialogato con gli operatori.

E' all'interno del progetto Salute Mentale che agli inizi del 2000 si percepisce la necessità di dotarsi di un Marchio di qualità, complementare alla Certificazione ISO, ma fortemente orientato ai "prodotti/servizi" ed alle imprese sociali, come strumento capace di agire sia sul lato dell'offerta dei servizi che su quello della domanda:

- garantendo ai "fruitori", l'origine, la qualità e la natura del servizio;
- garantendo alle imprese sociali un vantaggio competitivo e la concreta possibilità di distinguersi dagli altri "competitori" nel mercato.

Viene così avviato un lungo lavoro di "*capitalizzazione*" delle conoscenze diffuse nella rete e di osservazione e studio dei percorsi relativi alla qualità condotti dalla *Fondazione EFQM* e dalla *Joint Commision*, per dare vita ad una delle prime realizzazioni italiane riguardanti un Marchio di Qualità di prodotto, nel campo dei servizi alla persona. Il lavoro è stato coordinato e condotto da una serie di esperti di Qualità ed in particolare dal Prof. Pierluigi Morosini dell'Istituto Superiore di Sanità, dalla Professoressa Mirella Ruggeri dell'Università di Verona e dal Prof. Giuseppe Scaratti dell'Università Cattolica di Milano.

Il processo di progettazione del Marchio di Qualità delle residenze ad alta e media protezione nella Salute Mentale viene concluso nel 2003.

Due nuovi progetti nazionali, prendono avvio nell'anno 2003 attraverso i progetti: *Progetto Nazionale Anziani (anni 2003-2005)* e *Progetto Nazionale Disabilità (anni 2003-2005)*, che iniziano a definire delle linee strategiche riguardanti queste due importanti aree di disagio.

Nel 2003 viene costituito il *Consorzio Comunità Solidali* che è parte del *Gruppo Cooperativo Cgm* che procede al deposito del *Marchio Collettivo Europeo "Comunità Solidali"* che avviene nel corso del 2004. Nel 2005 confluiscono all'interno del consorzio anche le azioni dei progetti Anziani e Disabilità, dando vita così alla società della Cura del gruppo Cgm.

Il Consorzio Comunità Solidali ha proseguito nella sua azione di sostegno allo sviluppo della rete agendo sui due piani fondamentali, della qualità e della innovazione dei servizi gestiti in forma

imprenditoriale, attraverso la ricerca di finanziamenti specifici attraverso i quali modellizzare e definire standards gestionali sostenibili. Ricordiamo i principali progetti:

- *Mattone Solidale* - finanziato dalla Conferenza Episcopale Italiana finalizzato all'avvio di strutture residenziali a bassa protezione per il "dopo di noi" per persone con Problemi Psichiatrici (problema emergente dopo la chiusura dei Manicomi). Il progetto ha dato vita a 30 comunità in 15 regioni italiane per un totale di circa n° 200 ospiti. Attraverso questo progetto è stato realizzato il Manuale della Qualità delle residenze a bassa protezione per Malati di Mente che prossimamente sarà depositato a completamento del Marchio per le residenze ad alta e media protezione.
- *Legami di prossimità* - finanziato dalla Conferenza Episcopale Italiana finalizzato alla realizzazione di servizi di prossimità/domiciliarità, per Anziani, Disabili e Malati di Mente, realizzato in 35 Province di 13 regioni; il progetto ha coinvolto circa n° 840 utenti presso i loro domicili.
- *Filiera* – finanziato dalla Regione Lombardia come attività sperimentale per Enti Accreditati sul Sistema Sanitario Nazionale, attraverso il quale si sono implementati servizi domiciliari educativi ed intervento di sportello, realizzati però secondo una logica di "pacchetti" modulari di servizio (sistema delle "prestazioni" della Regione Lombardia). Il Progetto ha anche la finalità di progettare un sistema di qualità misurabile ed un sistema di monitoraggio degli esiti ottenuti, che porterà all'elaborazione di un Manuale della Qualità relativo a questa tipologia di servizi. Il Progetto ha coinvolto n°108 pazienti segnalati dai Dipartimenti Salute Mentale di 4 Province, per totale di circa 8.500 prestazioni erogate.
- *Legami di prossimità - Anziani*– finanziato dalla Fondazione Vodafone con lo scopo di sperimentare l'avvio di piccoli centri multifunzionali di cura, ove rispondere ai quotidiani bisogni degli anziani rispetto a cure infermieristiche, cura della persona (igiene personale, pedicure, ecc..), creazione di uno sportello di ascolto e di orientamento verso altri servizi, possibilità di organizzare servizi di prossimità/domiciliarità, anche temporanei, presso le abitazioni degli anziani coinvolti. Peculiarità dell'esperienza è quella di sperimentare un approccio completamente privato, su servizi molto diversificati e con contenuti professionali altrettanto diversi. L'idea di fondo è quella di contribuire ad allungare la fase dell'autosufficienza, ritardando quindi il ricorso al badantato o il ricovero in RSA. Il progetto viene sviluppato a Catanzaro, Belluno, Cagliari e Brindisi e coinvolge circa n° 400 anziani, oltre a 340 fra operatori, volontari e famigliari.

Anche per questo progetto si stanno sperimentando strumenti validati di valutazione rispetto alla qualità degli interventi ed è prevista la realizzazione di un sistema di monitoraggio degli esiti.

- *Dopo insieme* – finanziato dalla Fondazione Cariplo che precede l'avvio di 9 piccole comunità per il Dopo di noi, realizzate in 6 province della Lombardia, per persone con problemi Psichiatrici. Il progetto prevede la realizzazione di alloggi per 30 pazienti e proseguirà nella testatura del Manuale della qualità e degli strumenti di valutazione e monitoraggio.

Nell'anno 2007 il know how accumulato nei vari percorsi di marchio di qualità è stato messo a disposizione della società "*AL.FA. -un'ALtra FAMiglia Dopo di Noi*" *Impresa Sociale s.r.l.*, che è una innovativa Impresa Sociale di tipo multistakeholder, costituita assieme a Banca Intesa Sanpaolo e Fondazione Dopo di Noi - ANFFAS ONLUS. La società non ha scopo di lucro e ha per oggetto lo sviluppo e la promozione nel territorio nazionale in due anni, di almeno 100 comunità residenziali per il "dopo di noi" per persone con disabilità, ospitando circa 1.000 persone ed impiegando altrettanti operatori, attraverso:

- lo sviluppo di un Marchio di qualità, dei relativi standard gestionali e degli strumenti di misurazione della soddisfazione percepita dai vari attori coinvolti e delle performance ottenute dalle comunità, in termini di efficacia ed efficienza economica;
- lo sviluppo di supporti finanziari agevolati senza garanzie reali, destinate alle imprese sociali anche in fase di start-up;
- lo sviluppo di forme di capitalizzazione per le famiglie di persone con disabilità, atte a fornire una rendita patrimoniale per il pagamento o l'integrazione delle rette derivanti dalla permanenza in comunità.

Il progetto AL.FA. è partito ufficialmente il giorno 1 ottobre 2008 e si prevede entro l'anno che almeno 10 comunità del "Dopo di noi" inizieranno ad applicare le Linee Guida e gli standard gestionali individuati nel Manuale della Qualità, sviluppato dalle due reti Cgm e ANFFAS con la supervisione di un Comitato Scientifico composto dal Prof. Pierluigi Morosini dell'Istituto Superiore di Sanità (purtroppo recentemente scomparso), dal Prof. Enrico Pozzi, Docente Psicologia Sociale Università La Sapienza di Roma e dal Dott. Michele Imperiali, Presidente Comitato tecnico Scientifico di Anffas Onlus.

Ci pare utile infine segnalare che il nostro consorzio sta conducendo una ricerca intervento finanziata dalla Fondazione Talenti, assieme alla FISH nazionale, finalizzata ad esplorare le

condizioni che permetterebbero un maggior coinvolgimento delle famiglie di persone con disabilità, nel partecipare economico ai costi derivanti dal “Dopo di noi”. La ricerca è stata condotta coinvolgendo associazioni di familiari, dirigenti di reti associative e cooperative, economisti, notai ed esperti di diritto, impegnati da anni nelle poche esperienze italiane di gestione dei Trust e delle principali Fondazioni finalizzate alla gestione dei patrimoni.

La ricerca sta dando esiti inaspettati ed assolutamente positivi, dimostrando una disponibilità, quantomeno dichiarata, delle famiglie a partecipare ai costi derivanti dai servizi per il Dopo di noi, ma all'interno di una serie di condizioni, oggi ben lontane dall'essere realizzate.

E' probabile che la ricerca porterà ad una serie di proposte da sottoporre al legislatore per realizzare le condizioni mancanti.

Servizi residenziali per disabili e Malati di Mente gestiti dalla nostra rete

Attualmente le cooperative aderenti alla nostra rete gestiscono circa 120 comunità per persone con problemi psichiatrici per circa 900 posti letto; di queste 75 strutture hanno il Marchio di Qualità ed ospitano 520 persone.

In ambito della disabilità le strutture residenziali gestite sono circa 90 con 850 posti letto.

I servizi di cura: proposte per l'innalzamento del tasso di soddisfazione della domanda e l'allargamento dell'offerta

Tralasciando i servizi di cura gestiti in forma tradizionale dagli Enti Locali, vorremmo soffermarci esclusivamente su alcune proposte di sperimentazione, da noi affrontate in alcune aree, che hanno però dimostrato di rispondere a bisogni emergenti nella popolazione e di avere quelle caratteristiche innovative che permettono di agire sia sulla domanda di servizi che sull'offerta attraverso un approccio nuovo e diverso.

Servizi di sportello e domiciliari

Il repentino sviluppo del fenomeno delle badanti ha dimostrato come il bisogno di assistenza abbia generato una capacità di spesa da parte delle famiglie assolutamente non prevedibile qualche solo qualche anno addietro.

Il fenomeno è ascrivibile sostanzialmente a:

- crescita della domanda di servizi domiciliari, dovuta essenzialmente a:
 - invecchiamento della popolazione

- allentamento delle reti familiari e dell'autosufficienza delle famiglie nei servizi di cura
- incremento delle opportunità di assunzione di “badanti” legato all’aumento dei flussi migratori femminili, dovuti anche a ricongiungimenti familiari. Infatti, le donne immigrate costituiscono spesso:
 - “manodopera” a basso costo, flessibile e facilmente accessibile
 - una risorsa impiegabile in mansioni di assistenza familiare, in quanto le competenze vengono generalmente considerate legate all’istinto femminile per cura e presa in carico della famiglia piuttosto che ad una qualificazione professionale

Si può quindi parlare di una situazione di reciproco vantaggio che consente un adattamento tra famiglia da un lato e badante dall’altro, un adattamento che non viene predefinito una volta per tutte durante la contrattazione, ma che è continuamente in itinere.

E’ evidente che questa soluzione di reciproca soddisfazione, di fatto è velleitaria, in quanto non tutela nessuna delle parti:

- l’irregolarità del rapporto di lavoro non dà garanzie né al datore di lavoro né alla lavoratrice;
- le famiglie non hanno certezza alcuna della qualità della prestazione assistenziale, oltre a non potersi assicurare alcuna continuità (fondamentale per la riuscita delle funzioni di cura);
- le badanti persistono in una eventuale situazione di illegalità e – comunque – di scarsa tutela e inclusione sociale, precludendosi la titolarità di alcuni diritti altrimenti loro spettanti
- stanno iniziando a manifestarsi gravi fenomeni di burn-out che colpiscono le badanti, quando addirittura non sfociano in patologie psichiche e/o psicologiche.

E’ evidente però che un sistema regolato come quello della cooperazione sociale, potrebbe offrire una serie di vantaggi quali:

- sistemi di controllo e monitoraggio della qualità dei servizi,
- possibilità di relazionarsi con un sistema organizzativo e non con la singola persona;
- presenza di personale formato e verificato;
- possibilità di intervenire in caso di sostituzioni per malattie, ferie, ecc..

Questi indubbi vantaggi si infrangono però di fronte alla diversità dei Contratti di lavoro che rendono il costo di una badante molto inferiore a quello di una persona assunta secondo il Contratto collettivo della cooperazione sociale, per non parlare del confronto con il mercato neo del lavoro.

Esistono però situazioni dove l'intervento assistenziale può distribuirsi su un numero di ore limitato:

- per permettere ad un familiare di svolgere un lavoro part-time,
- per interventi di sollievo durante la giornata,
- per quelle situazioni dove la persona da assistere non è completamente non-autosufficiente.

Ci pare anche importante sottolineare che in molte aree del mezzogiorno, le badanti non sono ancora diffuse, proprio perché la rete familiare ancora garantisce i supporti assistenziali all'interno del nucleo, con conseguenti livelli di inoccupazione o disoccupazione femminile altissimi.

Due sono le possibili proposte nell'ambito del supporto familiare ai non auto sufficienti:

1) Gestione di servizi badanti attraverso sportelli

Il progetto si propone di attivare un servizio/sportello di riferimento per le famiglie e le badanti, attraverso cui offrire alcune attività standard:

- interventi formativi a favore delle donne immigrate interessate a svolgere lavori di cura a domicilio.
- Matching domanda/offerta di badanti, da intendersi come processo presidiato in tutte le sue fasi, ovvero:
 - accoglienza delle richieste delle famiglie interessate a prestazioni di tipo domiciliare;
 - selezione delle badanti;
 - assunzione delle stesse mediante agenzia di lavoro interinale (con conseguente titolarità del rapporto di lavoro e gestione amministrativa dello stesso);
 - gestione ed assicurazione di sostituzioni per ferie, permessi, altre assenze.
- Tutoraggio domiciliare, ovvero:
 - monitoraggio delle prestazioni erogate dalle persone selezionate;
 - introduzione di un Manuale della qualità;
 - ri-selezione dell'assistente familiare in caso di esito negativo del rapporto di lavoro attivato.

Altre attività complementari potrebbero poi aggiungersi, con dei costi aggiuntivi:

- Assistenza al disbrigo delle pratiche a favore di famiglie e badanti, offrendo loro:

- servizio di attivazione e gestione del contratto di lavoro e del personale impiegato in funzioni di assistenza;
- sostegno al disbrigo pratiche familiari (richiesta invalidità, contributi, accompagnamento, etc.);
- consulenza primaria di orientamento sui contratti di lavoro di cura domiciliare, legalizzazione dei rapporti di lavoro, ricongiungimenti familiari, contributi, permessi, etc.
- Altri Servizi professionali domiciliari: gli sportelli costituiranno un punto di riferimento per la ricerca e attivazione di professionisti per prestazioni domiciliari, quali (a titolo esemplificativo):
 - analisi a domicilio;
 - fisioterapia;
 - assistenza infermieristica;
 - assistenza mirata per persone affette da demenze senili.
- Altri servizi domiciliari non assistenziali: gli sportelli agiranno anche con la funzione di attivare servizi di tipo non assistenziale a sostegno della domiciliarità delle persone anziane e delle loro famiglie. Tali servizi – a titolo esemplificativo – sono:
 - trasporto/accompagnamento per visite, analisi etc.
 - spesa a domicilio mediante Internet;
 - riparazioni ed interventi di piccola manutenzione ordinaria.

Il progetto prevede la creazione di uno sportello come fulcro di tutte le attività gestite e luogo dove poter ascoltare ed orientare le famiglie nelle varie problematiche che deve affrontare e co-progettare le risposte ai bisogni. In questo l'esperienza accumulata nella gestione dei vari progetti sino ad ora realizzati nella gestione di sportelli famiglia, ci dimostra il grande bisogno di questi luoghi.

Per la regolazione dei rapporti di lavoro fra le famiglie e le badanti sarà necessario usufruire di una agenzia di lavoro interinale, garantendo così il rispetto delle normative che regolano il mercato del lavoro, permettendo però alla famiglia di mantenere i vantaggi derivanti dal Contratto Collettivo in uso con le badanti.

Il costo aggiuntivo per i servizi di base fra agenzia interinale e cooperativa sociale sono stati stimati in 1 Euro ora, che se rapportati ad un tempo pieno raggiungono la cifra di circa 220/230 Euro Mese a bandate.

Questa cifra potrebbe diventare un costo a carico della spesa Pubblica e sarebbe compensato dall'incremento degli oneri fiscali e tributari derivanti dall'emersione del lavoro nero.

Pur trattandosi di un progetto pensato sostanzialmente per agire nel mercato privato, l'idea progettuale si presterebbe per essere sperimentato anche nei servi Pubblici; in questo caso (ma vale per molte altre tipologie di servizio che in altre parti dei documenti inviati si spiegano dettagliatamente) sarebbe necessario introdurre dei voucher spendibili direttamente dalle famiglie presso soggetti accreditati, il cui valore complessivo sarebbe composto una parte a carico della spesa Pubblica, una parte a carico del sistema produttivo (attraverso un sistema defiscalizzato simile ai ticket restaurant) ed una parte a carico dei privati (sistema Isee).

Anche in questo caso il fatto di operare attraverso sistemi di qualità, già sperimentati dalla nostra rete in attività simili, incrementerebbe fortemente la disponibilità delle famiglie a sostenere parte dei costi.

2) Gestione di servizi alla famiglia attraverso l'uso dei contratti a voucher

Anche in questo caso si tratta di un progetto destinato soprattutto al mercato privato dell'assistenza a domicilio, la cui realizzazione rappresenterebbe una novità assoluta nel campo dei servizi alla persona e dovrebbe quindi essere avviato in via assolutamente sperimentale in alcune aree campione d'Italia.

L'ipotesi è quella di sperimentare i contratti di lavoro a voucher, allo stesso modo di quanto recentemente realizzato per l'agricoltura.

Una scelta di questo genere porta ad una tarature del progetto orientata ai servizi domiciliari non a tempo pieno e/o per periodi determinati, in quanto non sarebbe applicabile per situazioni di tempo pieno e indeterminato, sia dal punto di vista delle norme, che per i costi che genererebbe.

Crediamo però esistano situazioni nelle quali una grande flessibilità riuscirebbe a raggiungere l'obiettivo di erogare servizi altrimenti destinati al mercato nero o ad altre forme simili.

Crediamo anche che esistano nel nostro paese fasce di possibili lavoratori anche non extracomunitari, interessati a lavori non continuativi e saltuari. Stiamo pensando a donne ancora fortemente occupate nella famiglia o a pensionati ancora attivi, che potrebbero integrare i loro redditi con questa attività.

Dal punto di vista operativo si tratterebbe di realizzare degli sportelli, destinati a favorire l'incrocio fra la domanda e l'offerta, selezionare le persone e fornire adeguata formazione e tutoraggio degli interventi messi in atto.

Allo stesso modo di quanto riportato nel progetto precedente, altri servizi aggiuntivi potrebbero aggiungersi a quelli tradizionali.

Crediamo anche in questo caso che la cifra di 1 Euro ora sarebbe un costo attraverso il quale si potrebbero garantire i servizi di base di selezione, formazione e monitoraggio qualità.

Anche in questo caso valgono le proposte riportate sopra rispetto al sostegno della spesa Pubblica in questi servizi.

Servizi residenziali per il “dopo di noi” nell’ambito della Disabilità e Salute Mentale

Disabilità

Secondo i dati ISTAT il 4,8% della popolazione sopra i 6 anni ha problemi di disabilità. Questa risulta essere una stima per difetto, poiché l'OMS calcola che il 10% della popolazione ha disabilità più o meno gravi, dato che porterebbe il numero di persone coinvolte nel fenomeno a circa 5.800.000.

Dai dati del sito www.disabilitaincifre.it (Istat) risulta che nel 2006 in Italia i beneficiari di pensione di invalidità erano oltre 4,7 milioni, che si avvicina fortemente alla stima dell'OMS.

In 5 anni 200.000 persone con disabilità sopra i 6 anni (compresi gli anziani non autosufficienti) non sono più in famiglia e sono soprattutto in RSA o RSD. Erano in famiglia nel 2001 2,8 milioni di persone con disabilità e nel 2006 erano invece 2,6 milioni. (ISTAT). Questo dato segna un incremento dei costi sostenuti dallo Stato stimabile, fra quota sanitaria (valutata mediamente in 50 Euro al giorno) e quota sociale non coperta da reddito personale o delle famiglie, in una cifra che si aggira attorno ai 10 milioni di Euro al giorno.

Salute Mentale

Dal LIBRO VERDE “Migliorare la salute mentale della popolazione. Verso una strategia sulla salute mentale per l'Unione europea” risulta che si stima che più del 27% degli europei adulti una volta nella vita sia afflitto da almeno un tipo di patologia mentale.

I dati del documento approvato dalla 12^a Commissione permanente del Senato (Igiene e sanità), nella seduta del 14 febbraio 2006, ci dicono che i disturbi mentali, seppure diversi per qualità e durata, riguardano un adulto ogni cinque, coinvolgendo circa 450 milioni di persone a livello mondiale, 93 milioni in Europa e 2.200.000 persone in Italia. Nel mondo ogni anno si hanno

873.000 suicidi. Si stima che i servizi psichiatrici trattino solo il 10 per cento delle persone che in un anno presentano disturbi psichiatrici, in parte per carenze strutturali, in parte per il timore di molti a dichiarare la propria malattia ed essere vittime dello stigma che colpisce, nella nostra società, chi ha problemi di salute mentale.

Esiti ricerca Dopo di noi Fondazione Talenti

Uno degli esiti più interessanti emerso dalla ricerca finanziata dalla Fondazione Talenti, finalizzata anche ad esplorare le condizioni attraverso le quali la famiglia sarebbe maggiormente disponibile a sostenere i costi del Dopo di Noi, è emerso che la scarsa qualità dei servizi erogati e la mancata possibilità di scelta della famiglie incide negativamente su questa disponibilità.

Nella ricerca emerge una sostanziale disponibilità delle famiglie a partecipare al costo delle rette, solo in caso di possibilità di scelta del servizio e di sicurezza che le risorse messe a disposizione vadano a migliorare la qualità della vita del congiunto.

La realtà odierna è invece quella di una totale mancanza di possibilità di scelta e soprattutto della completa non finalizzazione delle possibili risorse economiche disponibili, elemento che incentiva di fatto il non creare patrimoni alle persone disabili.

L'introduzione di alcune nuove norme in materia fiscale potrebbero migliorare la situazione:

- deducibilità delle risorse destinate a costituire fondi di accumulo patrimoniale, assicurativo o mutualistico;
- possibilità delle famiglie di conferire patrimoni a soggetti privati (esempio: Fondazioni in partecipazione) a carattere provinciale, massimo regionali, non a scopo di lucro e verificati dalla Pubblica Amministrazione, preposti alla gestione di patrimoni e lasciti per il “dopo di noi”. Se nei primi anni di funzionamento le rendite da patrimonio potrebbero essere limitate, perché ad ogni lascito corrisponderebbe una rendita da erogare, è però evidente che nel tempo l'accumulo dei patrimoni garantirebbe maggiori rendite disponibili;
- in alternativa ai due precedenti, quando la famiglia di origine è ancora esistente, introdurre la possibilità per le famiglie di dedurre fiscalmente il costo dei servizi pagati;

Questo disegno complessivo, finalizzato ad un maggior impegno delle famiglie, deve essere però accompagnato da una serie di altri presupposti:

- ridefinizione dei LEA e dell'Isee, che stabilisca quote certe di copertura dei costi di gestione con la spesa Pubblica;
- possibilità di scelta del servizio da parte delle famiglie, attraverso l'avvio di forme di voucherizzazione della spesa Pubblica, che permetta quindi una maggiore responsabilizzazione

della famiglia nella scelta e il naturale formarsi di un sistema di offerta di servizi, garantito da sistemi di accreditamento Pubblici, ma che deve proporsi nel mercato per la qualità e la specificità;

- una maggior finalizzazione dei fondi sino ad messi a disposizione per la non auto sufficienza, che molto spesso sono finiti a sostenere le spese correnti di Enti Regionali;
- avvio di un processo di dimissione dai vecchi “istituti” di ricovero e dalle RSD, per liberare risorse economiche Pubbliche oggi bloccate;
- sostegno alla diffusione di servizi di qualità certificata e garantita, che coinvolgano le famiglie, come dimostra l’esperienza di AL.FA. condotta con le associazioni delle famiglie.

La proposta che vorremmo sottoporre è quella di sviluppare in questi due ambiti di disagio, un modello di comunità residenziale, evidentemente specializzata rispetto agli ambiti specifici di intervento, ma che sostanzialmente affronta il problema della residenzialità dal punto di vista del diritto alla casa delle persone e della sostenibilità.

Dividendo il problema dello sviluppo di nuove strutture residenziali nei due segmenti, ovvero quello degli investimenti di avvio e quello dei costi di gestione, il problema più complesso da affrontare resta quello della gestione.

Costi di investimento

L’esperienza di AL.FA. ci insegna che mediamente una struttura residenziale di media protezione da 10 posti letto ha bisogno di una superficie di circa 300 metri quadrati, soggetti alle norme della civile abitazioni.

Le nostre linee guida indicano in 10 il numero dei posti letto ottimale, in quanto garantiscono una maggior integrazione sociale e non richiedono l’applicazione degli standard strutturali delle strutture protette, che cambiano radicalmente il contenuto degli investimenti.

L’esperienza ci insegna che senza interventi strutturali pesanti e senza contare l’eventuale acquisto della struttura, l’investimento necessario per la semplice messa a norma (certificazioni, abbattimento barriere architettoniche, ecc..) , gli arredi e le manutenzioni è stimato fra i 50.000 euro ed i 100.000 euro.

Questo è un costo che le nostre cooperative potrebbero affrontare direttamente, se accompagnate da semplici misure di sostegno all’abbattimento degli interessi passivi, come proposto per lo sviluppo degli asili nido.

Costi di gestione

Il problema dei costi di gestione è sicuramente molto più complesso da affrontare in quanto le rette per la gestione di comunità oscillano in Italia (a seconda delle normative regionali) nel seguente modo:

- media protezione salute mentale 100/120 euro giornata
- bassa protezione salute mentale 45/75 euro giornata
- media protezione disabilità 85/110 euro giornata
- bassa protezione disabilità 40/70 euro giornata

E' evidente che il mercato privato, salvo rare eccezioni, non è in grado oggi di sostenere questi costi. E' però altrettanto vero che quando la famiglia viene a mancare, la collettività si deve fare carico in fase di emergenza, dei costi derivanti dai ricoveri negli istituti e nelle RSD che hanno rette molto più alte.

Oggi è necessario avviare una modalità diversa di gestione di questi problemi che coinvolga direttamente le famiglie, offrendo loro soluzioni precoci non di mero assistenzialismo, ma di reale opportunità per i congiunti, di integrazione sociale, lavorativa (quando possibile) e di realizzazione del diritto alla casa.

Va avviato un meccanismo virtuoso, che dimostri alle famiglie che una partecipazione ai costi delle rette, è accompagnata da qualità assolutamente garantita e prospettive di qualità di vita più alta per la persona con problemi. In questa prospettiva soluzioni di medio periodo quali le assicurazioni e le mutue, che possono garantire rendite economiche nel tempo, potrebbero realmente decollare, pur senza risolvere il problema dell'oggi e di coloro che non hanno avviato programmi di patrimonializzazione.

E' all'interno di questo scenario che si colloca l'esperienza di AL.FA. e della sua strategia di azione sulla domanda e sull'offerta di servizi, che evidentemente mettiamo a disposizione per il progetto.

In questa prospettiva assumerebbe un valore positivo e coinvolgente, anche lo sperimentare forme di defiscalizzazione dei costi delle rette.

Il gruppo cooperativo Cgm, la formazione e i servizi al lavoro

Scheda a

Modello di Servizio Integrato per l'Integrazione Lavorativa di Persone Disabili	
Composizione del Tavolo territoriale di programmazione e valutazione (attori territoriali coinvolti nella definizione del modello):	· Amministrazioni locali; · Servizi territoriali; · Cooperazione Sociale; · Formazione Professionale; · Centro perl'Impiego; · Provincia; · Piano Sociale di Zona; · Sistema delle Imprese; · Associazionismo; · Asl e Az. Osp.; · Organizzazioni datoriali; · Organizzazioni sindacali;
Analisi e mappatura dei bisogni	ricerca - azione con metodologia sociologica e statistica per l'analisi dei dati delle persone in carico (tipologia di disabilità - successi / insuccessi dei percorsi precedenti - servizi coinvolti - ...) e dei dati delle imprese (postazioni disponibili - modelli organizzativi - settore di appartenenza)
Equipe di gestione multidisciplinare, composta da funzioni diverse ed integrate:	· Funzioni educative; · Funzioni sociali; · Funzioni specialistiche: ▪ Psicologo; ▪ Orientatore;

	▪ Esperto di counselling; ▪ ... · Funzione di “Accounter - Promotore diretto” · Funzioni amministrative; · Funzione di coordinamento generale; · Funzione di direzione strategica;
Forma di governance del servizio di gestione del servizio	· Accordo di Programma Pubblico - Privato Sociale per la Gestione · Protocolli di Intesa per le collaborazioni della rete locale (con il sistema delle imprese)
Governance integrata del servizio, con il coinvolgimento diretto dei seguenti attori:	· Amministrazioni locali; · Servizi territoriali e specialistici; · Cooperazione Sociale; · Piano Sociale di Zona; · Associazionismo;
Integrazione gestionale nelle funzioni:	L'integrazione, ove le condizioni di rete territoriale locale lo consentono, dovrebbe essere a tutti i livelli, con persone coinvolte di tutti i diversi attori su: · Direzione strategica; · Coordinamento generale; · Equipe operativa; · Comunicazione e promozione; · Monitoraggio e valutazione;
Prassi e procedure definite:	· Procedure e prassi di intervento definite e formalizzate per ciascuna funzione coinvolta; · Schede utilizzate, per la realizzazione di una banca dati dinamica aggiornata in tempo reale; · Modulistica definita e monitorata; Norma Iso 9000
Formazione continua operatori	La norma Iso 9000 determina, per il controllo operativo, il monitoraggio e la valutazione continua, programmata e “integrata” (che coinvolga gli operatori di tutti gli enti coinvolti, del pubblico e del privato sociale anche in auto-formazione)

Connessione con il territorio	1. Connessione con i Servizi Territoriali stabile e proceduralizzata (attraverso gli assistenti sociali in équipe di gestione) con i servizi territoriali: · Assistenza; · socio-sanitario; · formazione; · della casa; 2. Coordinamento con la programmazione d'Ambito (Piano Sociale di Zona) per una presa in carico complessiva e per la definizione di obiettivi strategici a medio termine. 3. Connessione con il sistema territoriale della cooperazione sociale (coop. B, Consorzi e Centrali Cooperative): · Condivisione di strumenti – processi – prassi di inserimento lavorativo; · Formazione operatori dell'inserimento e supervisione psicologica – specialistica; · Programmazione e progettazione percorsi individualizzati ed utilizzo di strumenti di formazione ed orientamento al lavoro; · promozione di impresa (sviluppo) per incrementare le possibilità di inserimento. 4. Connessione con il “mercato del lavoro” ed il Sistema delle imprese, attraverso la figura dell'<i>accounter – promotore diretto</i>
“Presa in carico” complessiva della persona disabile e della sua famiglia	1. Costruzione di un Sistema territoriale integrato di collaborazione e rinvii tra servizi diversi; 2. Definizione di una filiera di interventi armonicamente composti in un unico progetto personalizzato, capace di accrescere la qualità di vita della persona e della famiglia; 3. Definizione di una governance territoriale della “regia” della “filiera” (PSDZ?), nell'incertezza normativa vigente; 4. Attivazione di progetti non standardizzati, personalizzati, a partire dai dati di lettura della ricerca – azione e dalla conoscenza del singolo caso.
Ambito di intervento	Integrazione lavorativa per persone disabili Apertura alla sperimentazione su aree di bisogno complementari e

	“vicine” (salute mentale, dipendenze, disagio sociale, marginalità,...)
Funzione e ruolo dell'”Accounter - Promotore Diretto”	· Creare connessioni stabili con le organizzazioni datoriali e le singole imprese; · Sperimentare percorsi di inserimento lavorativo in imprese, anche in uscita da cooperative; · Diffondere cultura e competenza dell'accoglienza e del tutoraggio nelle imprese (direzione e risorse umane); · Realizzare un “ponte” tra i servizi, le imprese, le persone, le risorse potenzialmente raggiungibili (territoriali, provinciali, regionali, nazionali, comunitarie, camerali, ecc...); · Stipulare “convenzioni quadro” con imprese rilevanti, per operazioni di marketing territoriale; · Leggere le modalità organizzative delle imprese, per costruire le basi di un progetto di inserimento personalizzato; · Accompagnare le altre professionalità coinvolte (educative o sociali) nell'impresa, facilitandone i rapporti attraverso i rapporti fiduciari costruiti; · Competenze necessarie: a. Attitudine commerciale e strumenti di marketing e promozione; b. Strumenti di comunicazione; c. Conoscenza normativa sul collocamento mirato; d. Conoscenza dei modelli di organizzazione aziendale e di gestione della produzione e delle risorse umane; e. Conoscenza degli strumenti educativi e di formazione, orientamento, accompagnamento, tutoraggio, supervisione; f. Attitudine al lavoro in équipe e per obiettivi.
“Strumenti di lavoro” del Promotore Diretto	· Utilizzo di strumenti efficaci di marketing, comunicazione, sensibilizzazione, promozione, diffusione; · Utilizzo di strumenti efficaci di informazione e di facilitazione. all'accesso ai servizi, sia per le persone che per le imprese e la rete territoriale coinvolta;

Monitoraggio e Valutazione dei Risultati; a partire dalla ricerca di mappatura dei bisogni e delle risorse, con questi Indicatori (“Griglia per la Sperimentazione”):	Verso le Persone: · Obiettivi · Indicatori · Indici · Target quantitativi Verso i Servizi: · Obiettivi · Indicatori · Indici · Target quantitativi Verso le Imprese · Obiettivi · Indicatori · Indici · Target quantitativi Verso il Territorio · Obiettivi · Indicatori · Indici · Target quantitativi Verso gli Operatori · Obiettivi · Indicatori · Indici · Target quantitativi
--	---

Griglia di monitoraggio e valutazione per il servizio di integrazione lavorativa di persone disabili			
Versante Servizi			
OBIETTIVI	INDICATORI	INDICI	TARGET QUANTITATIVI
Potenziamento del lavoro di rete dei servizi territoriali			
	Accesso dei servizi territoriali al Servizio di Integrazione Lavorativa.	Richieste - invii - colloqui con Assistenti Sociali - progetti attivati congiuntamente - monitoraggi congiunti.	“Presa in carico” globale della persona condivisa con il sistema territoriale: 15% dell’utenza in carico o segnalata.
	Calendario incontri tematici stabili.	Incontri a tema o seminari rivolti agli operatori dei servizi.	Incontri formalizzati e verbalizzati almeno bimestrali.
	Connessione con altri momenti di progettazione territoriale.	Collegamento con i Piani Sociali di Zona e con altre iniziative similari o complementari presenti sul territorio.	Integrazione Lavorativa inserita nelle priorità di intervento del PSDZ; Report delle attività al Tavolo Politico del PSDZ almeno trimestrale.
Diminuzione di logiche puramente assistenziali			
	Progetti di integrazione socio lavorativa: ▪ Inserimento lavorativo	Diminuzione dei contributi economici alle persone segnalate, realizzazione di interventi di supporto alternativi al contributo economico volti a	Collegamento progettuale personalizzato degli interventi di integrazione lavorativa con gli strumenti di integrazione al reddito del

	▪ Contributi economici ▪ Alloggio	responsabilizzare l'utenza.	PSDZ (buoni o contributi) o dei servizi territoriali: 10% "utenza" in carico o segnalata.
	Percorsi di integrazione lavorativa in convenzione con le Amministrazioni (legge 381 art.5).	Inserimenti in cooperative sociali di tipo B.	Incremento delle convenzioni dirette per appalti Comunali: + 10% annuo; Stipula di un protocollo d'intesa con le Amministrazioni locali (attraverso il PSDZ?) per l'incremento delle convenzioni dirette.
Modellizzazione delle attività del servizio, consolidamento delle competenze e delle procedure costruite			
	Costruzione di un modello di intervento.	Elaborazioni delle prassi e procedure lavorative e organizzative del servizio.	Definizione di procedure chiare sia per la presa in carico che per il rinvio ad altri servizi; Definizione di funzioni chiare e complementari tra le professionalità all'interno dell'équipe del Servizio; Integrazione strutturale del Promotore Diretto con le funzioni educative, specialistiche, amministrative, di

			coordinamento, sociali.
	Sperimentazione del modello diffusa nell'Ambito, capace di raggiungere tutti i Comuni interessati	Grado di soddisfazione degli Enti locali, delle organizzazioni di privato sociale coinvolte, del sistema di imprese, degli operatori, delle persone disabili e loro famiglie, delle associazioni di tutela dei disabili.	Rilevazione del grado di soddisfazione (qualità percepita) con questionari anonimi, con risultati positivi $\geq$ al 60%.
	Sperimentazione e consolidamento della funzione del promotore dei servizi alle aziende.	Grado di soddisfazione del cliente/azienda.	Rilevazione del grado di soddisfazione delle imprese ($\geq$ al 60%); Fidelizzazione delle imprese: almeno il 15% ritornano con richieste spontanee.
Versante Persone Disabili			
OBIETTIVI	INDICATORI	INDICI	TARGET QUANTITATIVI
Presa in carico della persona intesa come soggetto attivo del progetto.			
	Adesione al progetto personalizzato e integrato (diversi attori/diversi servizi).	Segnalazioni e colloqui di presa in carico.	Numero di colloqui iniziali / numero prese in carico $\geq$ al 60%; Coinvolgimento famiglia nella progettazione personalizzata: $\geq$ al 40%;

			Numero di colloqui in itinere del progetto almeno 3, per verifiche ed aggiustamenti.
	Attivazione percorsi personalizzati.	Colloqui, B.L., tirocini formativi, assunzioni, contatti con Servizi del Territorio e monitoraggi.	Finalizzazione lavorativa delle persone in carico $\geq$ al 30%; Monitoraggio e consolidamento inserimenti lavorativi: $\geq$ al 50%.
	Collaborazione strutturata con altri servizi coinvolti.	Progetti congiunti.	Co-progettazione con altri servizi territoriali per le persone inviate da questi ultimi o per ogni invio effettuato: $\geq$ al 80%.
Sollievo al nucleo familiare.	Grado di partecipazione della famiglia.	Numero di colloqui con le famiglie - orientamento del nucleo verso altri servizi (in collaborazione con i servizi sociali).	Numero di colloqui in itinere del progetto con le famiglie coinvolte: almeno 3, per condivisione e verifica efficacia rinvii ai servizi.
Versante Imprese			
OBIETTIVI	INDICATORI	INDICI	TARGET QUANTITATIVI
Maggiore responsabilità sociale da parte delle aziende.			
	Sensibilizzazione.	Numero di Aziende fidelizzate.	Aziende contattate/aziende fidelizzate $\geq$ al 15%. Invii di persone in azienda:

			finalizzazione lavorativa: $\geq$ al 50%.
	Protocolli di intesa territoriali.	Accordi con associazioni di categoria.	Stesura di un protocollo di intesa con associazioni di categoria dell'Ambito per la responsabilità sociale territoriale attraverso l'avvio di percorsi di Integrazione Lavorativa e di collaborazione con i tutor aziendali.
Migliore orientamento della domanda.			
	Modellizzazione della funzione del promotore diretto per i servizi alle aziende.	Numero di aziende contattate e fidelizzate.	Aziende contattate/aziende inadempienti la legge 68 o convenzionate (art. 11) con la Provincia: $\geq$ al 80%. Aziende contattate/aziende fidelizzate $\geq$ al 15%.
Crescita della competenza di aziende e cooperative nella gestione delle criticità legate agli inserimenti lavorativi.			
	Collaborazione con il mondo delle imprese in termini di problem solving su temi	Attività di monitoraggio; Attività di formazione, sensibilizzazione e consulenza.	Monitoraggi in azienda: $\geq$ al 40%; Formazione e accompagnamento alle coop. del territorio: incontri tematici

	inerenti all'inserimento di persone portatori di disagio fisico/psichico.		almeno trimestrali; Incontri con i tutor aziendali: almeno quadrimestrali.
		Aggiornamenti legislativi e fiscali sul tema dell'integrazione lavorativa.	Newsletter a periodicità bimestrale a imprese, coop., servizi territoriali.
		Gestione degli insuccessi con nuove proposte di inserimenti più adeguati.	Proposte di nuove postazioni lavorative, più adeguate alle capacità residue, $\geq$ al 30%; Percorsi formativi professionalizzanti per i casi di insuccesso: $\geq$ al 30%; Passaggio in coop. B per verifica on the job, con mansioni più semplici: $\geq$ al 40%.
		Numero di aziende che collaborano anche in assenza di "obbligo".	Il 10% delle aziende in obbligo del territorio.
Versante Territorio			
OBIETTIVI	INDICATORI	INDICI	TARGET QUANTITATIVI
Integrazione degli strumenti di intervento socio lavorativo.			
	Connessioni operative stabili con: -Provincia - Ambito - Enti	-Colloqui volti a collaborazioni con i referenti Provinciali e Locali per i servizi rivolti a persone che cercano una	-almeno 2 incontri di progettazione per caso segnalato; -almeno 2 incontri di verifica a

	Locali - Privato sociale.	collocazione lavorativa, abitativa, assistenziale per se stessi o per il nucleo familiare. -Utilizzo risorse/ banche dati Job Caffè e Servizi per l'impiego. - Raccordo e dialogo costante con CPS-Sert- Enti di Formazione.	semestre; risposta a situazioni di bisogno “multidisciplinare: $\geq$ al 35% dei casi segnalati; -banche dati disponibili al 100%; -incontri con CPS, Sert, CFP su ogni caso e almeno 2 incontri di verifica a semestre.
Capacità di accedere a risorse economiche “altre” rispetto ai bilanci comunali.	Risparmio per i bilanci comunali con risorse diverse su servizi strutturati.		
		Partecipazione a dispositivi Provinciali e/o altre forme di finanziamento da individuare in itinere.	Reperimento risorse funzionali al servizio (ad integrazione degli interventi, non a diminuzione dei costi): $\geq$ al 15% del budget complessivo del servizio.
Versante Risorse Umane			
OBIETTIVI	INDICATORI	INDICI	TARGET QUANTITATIVI
Prevenzione turn over operatori formati.			
	Fidelizzazione del personale dedicato.	Previsione di percorsi di carriera chiari e definiti;	Turn over annuo: $\leq$ al 15%.

		Partecipazione, in équipe, ai processi decisionali; Responsabilità ed autonomia piena sui “casi” in carico, all’interno della specifica funzione ricoperta e del progetto personalizzato definito;	
Competenza ed efficacia operatori.			
	Percorsi di formazione continua ed autoformazione.	Partecipazione a corsi, seminari, convegni, momenti di supervisione ed autoformazione.	Ore di formazione annue: pari almeno al 10% del monte orario totale; Supervisione ed autoformazione almeno mensile.
	Valutazione proceduralizzata della competenza ed efficacia degli operatori.	Documentazione di valutazione del coordinatore del servizio.	Grado di competenza ed efficacia: $\geq$ al 75%.
Grado di soddisfazione operatori.			
	Promuovere partecipazione, responsabilità, pro attività, progettualità, autonomia.	Rilevazione grado di soddisfazione.	Grado di soddisfazione degli operatori: $\geq$ al 70%.

