



L'INTERVENTO DELLA FONDAZIONE
CARIPLO NEL SETTORE DEGLI
INSERIMENTI LAVORATIVI

PRIMO RAPPORTO
DI VALUTAZIONE

Barbara Romano e Alberto Martini
Progetto Valutazione
Via Donati, 17
Torino

Novembre 2005

Indice

Introduzione	3
1. Il disegno della valutazione dei progetti di inserimento lavorativo	6
2. Come il bando della Fondazione ha influenzato la progettualità degli Enti	10
3. Come gli enti giudicano il rapporto con la Fondazione	14
4. Le ricadute della realizzazione dei progetti sul modo di operare degli enti	21
5. Quanti inserimenti hanno prodotto i progetti finanziati dalla Fondazione Cariplo	26
Conclusioni	33

Allegati

1. Traccia intervista in profondità
2. Questionario
3. Risposte alle domande sul “grado di accordo”

Introduzione

Questo lavoro ha un duplice obiettivo: da un lato, si propone di analizzare criticamente l'operato della Fondazione Cariplo in un ambito di intervento circoscritto, quello degli *inserimenti lavorativi* di soggetti svantaggiati; dall'altro, intende offrire un caso concreto di metodologia di valutazione *ex post* applicata ad un intervento della Fondazione, da utilizzare come punto di partenza per eventuali estensioni della valutazione ad altri ambiti di intervento. In ragione di tale portata più generale, prima di illustrare i risultati ottenuti rispetto allo specifico ambito di intervento, è opportuno inserire questo lavoro nel quadro più generale delle attività di valutazione che la Fondazione Cariplo già svolge, partendo dalla ormai consueta distinzione tra valutazione *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

La valutazione *ex ante* ha un significato ben preciso nell'ambito di un'attività di *grant making*: si tratta di quell'insieme di attività analitiche a supporto del processo con cui la Fondazione sceglie i progetti da finanziare tra le richieste di finanziamento pervenute. Dal punto di vista della valutazione *ex ante*, quella della Fondazione Cariplo rappresenta già un'esperienza di punta nel quadro delle Fondazioni italiane.

Sotto la rubrica valutazione *in itinere* rientra l'attività di controllo svolta dalla Fondazione per assicurarsi che l'azione svolta da ciascun Ente beneficiario corrisponda a quanto previsto nel progetto approvato dalla Fondazione. In questo ambito, la Fondazione Cariplo già svolge un'attenta opera di controllo di conformità e coerenza tra documentazione contabile prodotta e iniziative realizzate, finalizzata alla liquidazione dei finanziamenti.

Rispetto alle due forme precedenti di valutazione, quella *ex post* è più difficile da caratterizzare, in quanto dietro a questo termine si nascondono esigenze cognitive molto diverse, a seconda delle situazioni e delle finalità che la Fondazione persegue. Un'utile distinzione, che si trova nella letteratura anglosassone, tra due ispirazioni fondamentali per l'azione di una Fondazione, è quella tra "gift giver" e "change maker". Sotto l'etichetta di "gift giver" vanno annoverate le situazioni nelle quali l'azione della Fondazione tende ad essere prevalentemente *reattiva* e la sua azione è volta a cogliere situazioni meritorie da premiare o situazioni di bisogno da tutelare. Un compito che viene assegnato alla valutazione *ex post* è quello di descrivere e documentare come si è intervenuti nelle situazioni di merito/bisogno, con il fine fondamentale di *legittimare* l'azione della Fondazione.

Quando agisce come *change maker*, come agente di cambiamento sociale, l'azione di una Fondazione tende ad essere più *proattiva* e la sua attenzione è volta a cogliere opportunità di cambiamento da perseguire e ad individuare i meccanismi più efficaci per indurre tale cambiamento. Se questo è il *modus operandi* della Fondazione (o di una parte della sua azione), diventa meno pressante l'esigenza di legittimazione e più importante invece quella di *apprendimento*. Le funzioni essenziali della valutazione *ex post* richiesta da una Fondazione che opera come *change maker* sono la comprensione dei meccanismi (potenziali ed effettivi) di cambiamento, l'identificazione di legami di causa-effetto tra le iniziative promosse e i risultati ottenuti e il confronto tra modi alternativi di perseguire lo stesso obiettivo.

Per completare questo quadro introduttivo, è utile fare riferimento ad un'altra distinzione ampiamente utilizzata nella letteratura valutativa, quella tra *valutazione di processo* e *valutazione di risultato*. In generale, la valutazione di processo serve a documentare le tappe attraverso cui una determinata azione (progetto, programma, politica) è stata realizzata e a evidenziare gli eventuali problemi emersi durante l'implementazione; la valutazione di risultato ha lo scopo di misurare le realizzazioni e a stimare gli effetti prodotti dall'azione. Adotteremo questi due termini, dandone però una declinazione che tenga conto della specifica realtà del *grant making*.

In questo contesto, *valutare il processo* significa capire come i comportamenti e le scelte della Fondazione, dal momento del bando fino all'erogazione finale dei finanziamenti, interagiscono con quelli degli enti che operano in un particolare settore del *non profit*. Oggetto della valutazione è quindi la qualità dell'interazione tra la Fondazione e gli enti che essa finanzia, le opportunità che la presenza della Fondazione crea per gli enti, i comportamenti che gli enti mettono in atto rispondendo a queste opportunità e le criticità che emergono nel corso di questo rapporto.

Definiamo invece *valutazione di risultato* come l'indagine sistematica della ricaduta delle erogazioni sul problema sociale che motiva l'intervento della Fondazione. Il concetto di "ricaduta delle erogazioni" va declinato in modo realistico, evitando la pretesa di riuscire sempre a misurare il contributo netto che le erogazioni hanno dato alla risoluzione del problema nel suo complesso, ovvero a misurare l' "impatto sociale" della Fondazione. Troppi infatti sono i fattori che influenzano ogni problematica sociale per riuscire ad isolare con ragionevole certezza (o anche solo in modo plausibile) il contributo netto dell'azione della Fondazione. Riteniamo invece più proficuo declinare il concetto di ricaduta delle erogazioni con riferimento a due tipologie di quesiti: (a) come si può quantificare il *prodotto aggregato* dei progetti che hanno beneficiato dei finanziamenti della Fondazione in quello specifico settore? e (b) quali *lezioni si possono trarre* su come meglio affrontare quel problema esaminando criticamente l'attività degli enti che hanno beneficiato di finanziamenti in quello specifico settore?

Si tratta quindi di due livelli distinti e complementari di valutazione dei risultati: quantificare le realizzazioni e trarre lezioni dall'esperienza fatta. Entrambe queste operazioni richiedono tempi e risorse adeguate, ma consigliano anche una certa tolleranza per la possibile debolezza dei risultati conoscitivi ottenibili. Né quantificare realizzazioni né ricavare lezioni dall'esperienza sono operazioni che si possono ridurre all'applicazione di una semplice formula o indicatore. Entrambe richiedono un adeguato *disegno di valutazione* pensato *ad hoc* per ciascuno specifico settore di intervento della Fondazione.

La principale difficoltà che incontra il tentativo di quantificare il prodotto sta nella *natura eterogenea dei progetti* finanziati dalla Fondazione, anche di quelli che si collocano all'interno del medesimo settore di intervento: sommare le realizzazioni per ottenere una misura di prodotto aggregato a livello di settore richiede di identificare un denominatore comune a tutti i progetti finanziati in quel settore. Operazione questa che non è quasi mai scontata, in alcuni casi diventa impossibile, ma anche quando è possibile corre sempre il rischio di generare risultati cognitivi deludenti.

La difficoltà nel ricavare lezioni dall'esperienza sta invece nei limiti che inevitabilmente esistono nella capacità e nella disponibilità da parte degli attori interpellati di riflettere e dare una lettura

critica della propria esperienza. Tuttavia, molto del successo di un tentativo del genere dipende anche dalla capacità del valutatore di porre ai propri interlocutori i quesiti in modo lucido e stimolante, in modo da raccordarsi concretamente con l'esperienza realizzata dagli enti e fare emergere quanto di innovativo e originale essi abbiano realizzato.

Lo schema seguente riassume i tre elementi costitutivi di una valutazione *ex post* dell'azione di una Fondazione.

Tipologie di valutazione ex post dell'azione di una Fondazione			
<i>Oggetto della valutazione</i>	Un programma di azione settoriale o un insieme di progetti che insistono in modo coerente sulla stessa problematica		
<i>Tipi di valutazione</i>	Valutazione di processo	Valutazione di risultato in termini di:	
		Realizzazioni	Lezioni apprese
<i>Principale domanda di valutazione</i>	Quale influenza ha la Fondazione sul modo di operare degli enti beneficiari dei finanziamenti?	Cosa hanno prodotto complessivamente i progetti finanziati?	Quali lezioni si sono apprese rispetto a come affrontare quel problema sociale?

Le pagine che seguono danno conto dell'applicazione di questo schema concettuale ad uno specifico settore di intervento della Fondazione Cariplo, l'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati.

1. Il disegno della valutazione dei progetti di inserimento lavorativo

Oggetto della valutazione è l'insieme dei circa cento progetti di inserimento lavorativo cofinanziati dalla Fondazione Cariplo attraverso i bandi degli anni 2000, 2001 e 2002. Nei tre bandi, il tema degli inserimenti lavorativi è considerato con modalità diverse e con attenzione via via crescente. La seguente è una descrizione molto sintetica del loro contenuto.

Il bando 2000, intitolato “*Promuovere l'integrazione sociale dei disabili*”, prevedeva quattro filoni di intervento: integrazione scolastica, integrazione lavorativa, integrazione abitativa, integrazione sociale, oltre ai progetti integrati che prevedevano l'intervento su due o più delle succitate linee. Era centrato su soggetti disabili e non su soggetti “svantaggiati”, come è accaduto a partire dal 2002. Il tema del lavoro era uno dei possibili ambiti di intervento, ma non il solo; inoltre si parlava di integrazione lavorativa piuttosto che di inserimenti lavorativi.

Il bando 2001, “*Promuovere l'integrazione lavorativa dei disabili e garantire loro un futuro*”, prevedeva due filoni di intervento: inserimento lavorativo e Dopo di noi, oltre ai progetti integrati. Come nell'anno precedente, l'enfasi era ancora sui soggetti disabili e non ancora sugli svantaggiati ed era prevista la possibilità di presentare progetti per la creazione di strutture abitative oltre a quelli riguardanti il lavoro.

Nel 2002, il bando ha per titolo “*Potenziare la strutture di inserimento lavorativo di persone svantaggiate*”, ed ha assunto le caratteristiche che tuttora costituiscono la linea di intervento della Fondazione. È centrato esclusivamente sugli inserimenti lavorativi e tratteggia a grandi linee gli obiettivi ai quali devono tendere i progetti per i quali si chiede il cofinanziamento, nonché i metodi per raggiungerli. Citando testualmente il bando 2002, questi obiettivi sono:

- “rafforzare la capacità delle organizzazioni *non profit* di strutturarsi come imprese capaci di inserire persone svantaggiate, realizzando soprattutto investimenti immateriali in conoscenza e miglioramenti dei processi organizzativi, a vantaggio delle diverse funzioni aziendali. In particolar modo il Programma si propone di aiutare le organizzazioni *non profit* a strutturare la “funzione sociale” delle organizzazioni attraverso la creazione di una stabile e specifica funzione aziendale, a fianco di quelle commerciale, produttiva e amministrativo-finanziaria”;
- “sostenere lo sviluppo della capacità delle organizzazioni di inserire persone svantaggiate, sia attraverso l'ampliamento di attività esistenti, sia attraverso l'avviamento di nuovi settori di attività. I progetti promossi secondo queste due modalità dovranno comunque perseguire le finalità specifiche della crescita personale e professionale, della qualità del lavoro, dei percorsi di apprendimento, delle relazioni instaurate sul luogo di lavoro.”

Nel bando 2002 i progetti sono stati selezionati, quindi, sulla base della presunta capacità di migliorare la *qualità* dei processi di inserimento attraverso la creazione della figura del referente sociale e/o di aumentare la *quantità* di soggetti inseribili all'interno della struttura attraverso l'ampliamento di attività già in corso o la creazione di nuovi settori.

Il fatto che si tratti di tre bandi non perfettamente omogenei può apparire una debolezza per il disegno di valutazione *ex post*: ci troviamo infatti a valutare progetti che non scaturiscono da una serie di indicazioni e priorità identiche. Questo limite è tollerabile, alla luce delle seguenti considerazioni:

- le rilevazioni e le analisi si sono concentrate sui progetti che già in sede di selezione erano stati classificati dai *program officer* della Fondazione come “inserimenti lavorativi”;
- questa diversità di enfasi tra bando e bando può essere considerata una ricchezza, dal momento che permette di fare alcune considerazioni sulla capacità della Fondazione di influenzare gli enti finanziati nel modo di concepire gli interventi e di costruire i progetti, e quindi sulla sua capacità di agire davvero come un *change maker*.

La tabella seguente riporta la consistenza numerica e finanziaria dei progetti di inserimento lavorativo utilizzati nella valutazione.

Tabella 1 – I progetti di inserimento lavorativo nei tre bandi considerati

	2000	2001	2002	Totale
Progetti ammessi alla valutazione <i>ex-ante</i>	59	75	57	191
Progetti ammessi al finanziamento	29	36	37	102
Erogazioni (in milioni di €)	1,3	3,3	3,0	7,6

Gli enti finanziati sono consorzi di cooperative e, in parte preponderante, cooperative di tipo B che operano in svariati settori di attività, quali manutenzione del verde, assemblaggio, lavanderia, sartoria, ristorazione.

Molti dei progetti ammessi al finanziamento hanno come obiettivo la creazione della figura del responsabile degli inserimenti lavorativi o la definizione di percorsi formalizzati per l’inserimento lavorativo. In altri casi il progetto è focalizzato più sull’aumento del numero di soggetti inseribili tramite la creazione di nuovi settori di attività quali ristoranti, self-service, noleggio biancheria e lavaggio industriale, servizio di imbustamento rapido, o più semplicemente prevede l’acquisto di automezzi o il recupero di locali tramite i quali sarebbe stato possibile espandere la propria attività e quindi incrementare il numero di soggetti svantaggiati inseribili.

IL DISEGNO DELLA VALUTAZIONE EX-POST

La valutazione dei progetti di inserimento lavorativo si è incentrata su quattro principali quesiti valutativi:

- *In che modo il bando della Fondazione ha influenzato la progettualità degli Enti?*
- *Come gli Enti giudicano il rapporto instaurato con la Fondazione?*
- *Quali ricadute la realizzazione del progetto ha avuto sul modo di operare degli Enti?*
- *Quanti inserimenti hanno prodotto i progetti finanziati con il contributo della Fondazione?*

Il primo interrogativo è un esempio di valutazione di processo, intesa in questo caso come analisi dell'influenza della Fondazione sulla nascita e sulla realizzazione dei progetti da parte degli enti finanziati. Influenza che può esplicarsi in primo luogo attraverso il bando, le cui priorità e linee guida possono più o meno pesantemente condizionare contenuti e struttura delle proposte presentate; in secondo luogo, tramite una maggiore o minore disponibilità del personale della Fondazione a fornire supporto durante le diverse fasi di realizzazione dell'intervento.

Gli ultimi due quesiti valutativi riguardano i risultati dell'intervento della Fondazione e trovano ispirazione dalle priorità indicate dal Bando 2002, riportate più sopra. Oltre che fornire una stima del numero di inserimenti lavorativi effettuati nell'ambito dei progetti realizzati con il contributo della Fondazione, si è cercato di individuare le altre realizzazioni e i cambiamenti intervenuti all'interno dell'ente in seguito alla realizzazione del progetto.

Produrre dei risultati numerici è sempre possibile, il problema conoscitivo centrale per la valutazione è il significato che si attribuisce ai numeri. Ciò è vero soprattutto in settori come quello in esame, nel quale è difficile immaginare situazioni analoghe o evidenze precedenti che possano costituire un valido termine di paragone grazie al quale dare un senso ai risultati. Come scrive un noto valutatore americano: *“Il problema delle valutazioni basate puramente sui risultati numerici è che forniscono ai decisori poca informazione per guidare l'azione. Sapere semplicemente che una certa quantità è alta o bassa, nulla dice ai decisori su ‘che cosa fare’.”*¹

Le informazioni necessarie a dare risposta alle domande valutative appena elencate non sono reperibili in archivi amministrativi e nemmeno possono desumersi dall'analisi delle relazioni intermedie e finali presentate dagli enti finanziati in sede di rendicontazione a corredo della documentazione fiscale. Per questa ragione si è fatta la scelta di ricorrere ad una raccolta diretta dei dati presso gli enti beneficiari, articolando la discesa sul campo in *due fasi*.

Nella prima fase sono state effettuate nove *interviste in profondità* ad altrettanti responsabili di cooperative e consorzi beneficiari del contributo della Fondazione su uno dei tre bandi considerati. Si tratta di una tecnica che, pur prevedendo in modo rigoroso le aree tematiche da indagare, è flessibile nel suo svolgimento. A differenza di quanto avviene per i questionari strutturati, stimola risposte aperte e dà libertà all'intervistatore di approfondire gli argomenti che emergono nel corso della narrazione. Ciò ci ha consentito di ottenere una fotografia della complessa realtà del settore degli inserimenti lavorativi così come è percepita e vissuta dagli “addetti ai lavori”, sia nei suoi tratti fondamentali, sia in relazione ai progetti realizzati con il contributo della Fondazione.

Quanto emerso dalle interviste in profondità ha costituito il punto di partenza per la seconda fase dello studio, cioè *l'indagine tramite questionario standardizzato*. Le informazioni raccolte durante le interviste sono state utilizzate sia per la definizione delle domande del questionario, sia per l'individuazione delle relative categorie di risposta. Questo modo di procedere consente di costruire uno strumento di indagine più aderente alla realtà che ci si propone di indagare, in quanto fondato su una base empirica fornita da soggetti che operano nello stesso contesto e che condividono le stesse esperienze di coloro a cui è stato successivamente somministrato il questionario.

¹ Michael Q. Patton, *Utilization-Focused Evaluation*, Sage, London, 1997

Il questionario standardizzato è stato inviato a 96 dei 102 enti finanziati sui tre bandi. Sono stati esclusi alcuni Comuni e la Regione Lombardia, perché in questi casi sarebbe stato difficile individuare il soggetto responsabile della realizzazione del progetto all'interno dell'Ente e perché le domande sono state concepite per enti *non profit* che si occupano direttamente di inserimenti lavorativi.

Le spedizioni del questionario sono avvenute tramite posta elettronica, previa lettera di presentazione da parte della Fondazione Cariplo. Il tasso di ritorno è stato estremamente soddisfacente, prossimo al 100%: infatti ben 94 dei 96 enti ai quali è stato inviato il questionario l'hanno restituito compilato. In alcuni casi sono stati necessari alcuni solleciti telefonici, ma nel complesso va registrato un ottimo livello di cooperazione.

Il questionario, così come la traccia utilizzata per le interviste in profondità, è articolato in quattro sezioni corrispondenti ai quattro quesiti valutativi sopra illustrati.² I differenti aspetti di ciascun quesito sono esplorati tramite una serie di domande più specifiche, la cui formulazione è stata preventivamente discussa e concordata con lo staff della Fondazione.

Il questionario contiene due diverse tipologie di domande: (a) domande le cui modalità di risposta sono esaustive e mutualmente esclusive, a cui il rispondente è tenuto a rispondere scegliendo una delle modalità alternative; e (b) domande con cui si richiede l'accordo o disaccordo con una serie di affermazioni, a cui il rispondente è tenuto a rispondere esprimendo un giudizio su una scala di accordo-disaccordo a dieci livelli. Nella presentazione dei risultati, le risposte alle domande di tipo (a) sono illustrate mediante frequenze relative (che quindi sommano a 100). Le risposte alle domande di tipo (b) sono presentate ordinando le diverse affermazioni in base alla percentuale di accordo ricevuta, cioè in base al numero di risposte che si sono collocate su una delle cinque posizioni della scala corrispondenti ad un più forte grado di accordo con l'affermazione proposta.³

Nelle sezioni seguenti del rapporto sono presentate le evidenze quantitative emerse dall'analisi delle risposte date ai questionari, corredate dai più significativi tra i commenti riportati in calce ai questionari e da stralci tratti delle interviste in profondità.

² La traccia utilizzata per la conduzione dell'intervista in profondità e il testo del questionario sono riportati in allegato.

³ Si veda ad esempio la domanda 2 del questionario allegato.

2. Come il bando della Fondazione ha influenzato la progettualità degli Enti

La prima sezione del questionario è stata pensata allo scopo di rilevare le percezioni degli Enti in merito al ruolo svolto dai bandi della Fondazione nel determinare la nascita e la forma assunta dai progetti presentati per il cofinanziamento, nonché per comprendere quale sorte avrebbe avuto la proposta nel caso non fosse stato ottenuto il contributo da parte della Fondazione.

LO STIMOLO ALLA NASCITA DEL PROGETTO

La prima domanda ha lo scopo di capire in che misura la Fondazione stimoli la creazione di progetti nel settore degli inserimenti lavorativi; oppure il suo intervento costituisca l'opportunità per concretizzare idee che erano già mature all'interno degli enti; o addirittura finanzi progetti già in via di realizzazione.

Tabella 2

<i>“In quale contesto è maturata la decisione di partecipare al bando della Fondazione?”</i>	
1. Non stavamo pensando al progetto ma è stato il bando che ci ha stimolati a farlo	0 %
2. Avevamo già un'idea che abbiamo trasformato in proposta per partecipare al bando	31 %
3. Avevamo già un progetto definito ma ci mancavano i finanziamenti	40 %
4. Stavamo già realizzando un progetto che si prestava alla partecipazione al bando	29 %
Totale	100%

Nessun ente sembra aver ideato il progetto esclusivamente in vista della partecipazione al bando. Sembra quindi da escludere l'eventualità che, almeno in questo settore, la Fondazione stimoli la presentazione di progetti creati al solo scopo di ottenere finanziamenti: questa eventualità, se da un lato potrebbe implicare un ruolo di forte stimolo alla progettualità, dall'altro potrebbe implicare la creazione di progetti fittizi, senza prospettive serie di sviluppi futuri.

Quasi un terzo dei rispondenti attribuisce alla Fondazione un ruolo di stimolo per la realizzazione di idee che sarebbero impraticabili o che richiederebbero sforzi troppo grandi con le sole risorse interne alle organizzazioni del terzo settore. Questo ruolo virtuoso della Fondazione è sottolineato durante un'intervista in profondità:

“Noi avevamo un'idea, ma non avevamo mai pensato di poterla realizzare, poi ci hanno detto che la Fondazione Cariplo finanziava queste cose e allora abbiamo trasformato la nostra idea in un progetto per partecipare al Bando. In questo senso il bando è stato un catalizzatore”

Quasi 7 rispondenti su 10 sembrano vedere nella Fondazione soprattutto un finanziatore di progetti già definiti o addirittura già in via di realizzazione. Tuttavia, alcuni commenti a corredo del questionario ci fanno capire che, anche in molti di questi casi, sarebbe riduttivo pensare al ruolo della Fondazione come mera fonte di finanziamento. Questo non solo perché le erogazioni sono a fondo perduto, ma anche perché intervengono a sostegno di una tipologia di attività imprenditoriale che difficilmente troverebbe il sostegno di altre istituzioni, quella bancaria in particolare:

“Il progetto finanziato era un progetto di start-up di un servizio per le Pubbliche Amministrazioni. Un progetto-intervento che si è plasmato sulle idee dei fruitori e che è cambiato in corso di realizzazione e mai nessuno ce lo avrebbe finanziato”

In altri casi emerge come il progetto, pur essendo già avviato, non avrebbe più avuto copertura per una sua prosecuzione; in altri casi l’iniezione di nuove risorse finanziarie ha consentito un suo miglioramento:

“La partecipazione al bando ha consentito la creazione di maggior valore aggiunto in termini di qualità”

Fondamentale per avere delle *chance* di una buona riuscita dei progetti sembra essere l’esistenza di un’idea che si sia sviluppata e che abbia avuto il tempo di maturare all’interno dell’organizzazione e, possibilmente, che sia condivisa da chi opera al suo interno. Come dichiarano due degli intervistati:

“Le idee per essere messe in atto richiedono anche un motore economico e noi non ce l’avevamo. Il bando della Fondazione ha costituito un’opportunità e ha accelerato il processo di maturazione, non solo del progetto, ma di tutto l’Ente, ma in ogni caso le idee ci devono già essere, io non credo ai processi che non hanno un corso naturale.”

“Come sempre le opportunità forzano i processi. C’è un’intuizione, un’opportunità che cogli. In questo caso il bando ha aiutato il processo di crescita del consorzio oltre che la realizzazione del progetto. Ma devi già avere un progetto, non devi brancolare.”

Queste affermazioni gettano una luce più positiva sul mero dato quantitativo, che, preso alla lettera, suggerisce come, per la maggioranza degli enti operanti in questo settore, la Fondazione Cariplo avrebbe un ruolo limitato di stimolo alla nascita dei progetti e sarebbe vista come mero finanziatore. Una luce ancora più positiva emerge dall’analisi relativa all’influenza del bando sul contenuto della proposta presentata alla Fondazione.

L’INFLUENZA SUL CONTENUTO DELLA PROPOSTA

La seconda domanda riguarda l’influenza che il bando ha esercitato sul contenuto della proposta presentata. Le affermazioni non sono riportate nell’ordine in cui compaiono nel questionario, ma

ordinate in base alla percentuale di accordo che ognuna di esse ha fatto registrare (per la precisione, alla percentuale di rispondenti che hanno scelto le cinque gradazioni più alte di accordo).

Tabella 3

“In che misura il bando ha influenzato il contenuto della vostra proposta?”

	% D’ACCORDO
CI HA SPINTI A DEFINIRE MEGLIO I TEMPI DI REALIZZAZIONE	75%
CI HA SPINTI A MODIFICARE GLI OBIETTIVI, LE STRATEGIE O I DESTINATARI	74%
CI HA SPINTI A RIFLETTERE SU ASPETTI CHE NON AVEVAMO CONSIDERATO	66%

Al di là del dato numerico, che indica un consenso maggioritario con le affermazioni proposte, dai commenti e dalle interviste emerge un consenso sull’utilità delle linee guida indicate nel bando e sulle richieste della Fondazione in sede di compilazione delle domande, perché costringono i richiedenti a focalizzare in modo chiaro tutti gli aspetti delle loro proposte:

“Un bando costruito in modo intelligente ti dà modo di riflettere meglio.”

e si presume che questo abbia dei riflessi positivi anche nella fase di realizzazione dei progetti:

“L’idea della creazione del referente sociale c’era già, ma il fatto di dover rispondere ad un bando ha prodotto meccanismi di riflessione più approfonditi. E questo ha un valore molto importante”

Infatti, la necessità di motivare la proposta sulla base di un’analisi del bisogno, di definire chiaramente gli obiettivi e i tempi di realizzazione, di esplicitare dettagliatamente i costi, porta gli enti ad essere più concreti, come afferma uno degli intervistati:

“Il problema delle cooperative sociali è che sono romantiche, bisogna costringere queste realtà a mettere i piedi per terra e a fare i calcoli. C’è troppa ideologia, invece bisogna essere molto concreti.”

L’ESITO DEL PROGETTO IN CASO DI MANCATO FINANZIAMENTO

L’ultima domanda di questa sezione riguardante la progettualità degli enti ha lo scopo di ricostruire la situazione nella quale, ipoteticamente, si sarebbe trovata la cooperativa se non avesse ricevuto il contributo della Fondazione e, conseguentemente, quale sarebbe stata la sorte del progetto. Questo è un modo indiretto per valutare il ruolo avuto dalla Fondazione rispetto alla riuscita del progetto.

Tabella 4

“Se non aveste ricevuto il contributo della Fondazione, cosa sarebbe accaduto, presumibilmente, al vostro progetto?”	
1. Non saremmo riusciti a realizzare il progetto	12 %
2. Avremmo tentato di realizzare il progetto cercando altre fonti di finanziamento	34 %
3. Avremmo comunque realizzato il progetto ma con tempi più lunghi e/o in scala ridotta	50 %
4. Avremmo comunque realizzato il progetto con le stesse modalità	4 %
Totale	100%

Un'interpretazione letterale delle risposte porterebbe a concludere che l'effetto della Fondazione sull'esito positivo dei progetti è limitato: infatti solamente il 12% delle cooperative dichiara che non sarebbe riuscita a realizzare il progetto in assenza del finanziamento della Fondazione. All'estremo opposto, tuttavia, solo il 4% dei rispondenti non riconosce al contributo della Fondazione alcuna influenza sulla riuscita del progetto. La stragrande maggioranza dei rispondenti indica un'*influenza parziale* da parte della Fondazione: in assenza di finanziamenti alcuni (un terzo del totale) avrebbero comunque tentato di realizzare il progetto ma sarebbe stato necessario ricorrere ad altre fonti di finanziamento, oppure realizzarlo in tempi più lunghi o su scala ridotta (la metà dei rispondenti). Come riporta un intervistato:

“I tempi di realizzazione sarebbero stati almeno il doppio, non solo, la visibilità e l'interesse suscitato dal nostro progetto trovava un maggiore valore aggiunto negli interlocutori nel momento in cui si affermava il cofinanziamento della Fondazione”

In altri casi il progetto avrebbe dovuto essere ridimensionato:

“Noi avremmo dovuto realizzarlo solo in parte, tanto che avevamo già pensato a due soluzioni diverse, una in caso di approvazione del progetto e l'altra senza il finanziamento della Fondazione Cariplo”

oppure la sua realizzazione avrebbe comportato la sottrazione di risorse ad attività già in essere:

“Il finanziamento ha consentito di affrontare lo start-up dell'idea senza penalizzare gli investimenti generali del consorzio. Inoltre ha consentito una maggiore cura degli aspetti di comunicazione e informazione che altrimenti non avrebbero potuto essere pagati”

L'interpretazione delle risposte a questa domanda richiede molta cautela: l'oggetto della domanda è particolarmente delicato e potrebbero essersi innescati processi più o meno consapevoli che hanno indotto i rispondenti ad attribuire alla Fondazione un merito superiore rispetto a quello realmente

rivestito e quindi a produrre risultati distorti verso l'alto. I motivi sono molteplici: innanzitutto perché parlare bene "non costa nulla"; in secondo luogo molti degli intervistati hanno chiesto altri finanziamenti o chiederanno altri finanziamenti in futuro e quindi temono di far sapere che hanno fruito di finanziamenti dei quali avrebbero potuto fare a meno; per finire il senso di gratitudine può indurre a dare risposte eccessivamente generose.

3. Come gli Enti giudicano il rapporto instaurato con la Fondazione

Questa sezione, come la precedente, è parte della valutazione di processo: nello specifico, considera in che modo le scelte operate dalla Fondazione nello strutturare il processo di *grant making* sono giudicate dagli enti beneficiari. Innanzitutto, si vuole capire se e in quale modo le procedure standardizzate e le regole stabilite dalla Fondazione per l'accesso ai *grant* condizionino i destinatari. In secondo luogo, viene analizzato il rapporto che gli Enti instaurano con il personale della Fondazione e quale rapporto, invece, auspicherebbero nelle diverse fasi dell'arco di vita del progetto.

LA PROCEDURA DI SELEZIONE

Lo scopo della prima domanda è capire se i tempi di selezione delle richieste di finanziamento abbiano ripercussioni negative sulla realizzazione dei progetti.

Tabella 5

<i>La Fondazione necessita di alcuni mesi per selezionare le proposte presentate ai bandi e comunicare i risultati della selezione. Quale delle seguenti affermazioni meglio riflette la vostra esperienza in proposito?</i>	
1. L'attesa <u>ci ha creato dei problemi</u> perché il progetto era pronto per essere realizzato ma non avevamo fondi sufficienti a partire	10 %
2. L'attesa <u>ci ha creato dei problemi</u> perché il contesto in cui era nato il progetto nel frattempo è cambiato	13 %
3. L'attesa <u>non ci ha creato troppi problemi</u> perché ne eravamo consapevoli in anticipo e ci siamo attrezzati di conseguenza	57 %
4. L'attesa <u>non ci ha creato troppi problemi</u> perché il progetto è partito comunque con le nostre risorse e con altri finanziamenti	20 %
Totale	100 %

Nella maggior parte dei casi (oltre i tre quarti), i tempi di attesa dovuti alla selezione dei progetti *non* hanno rappresentato un grosso problema: talvolta perché i progetti erano già partiti con l'utilizzo di altre risorse, oppure costituivano la prosecuzione di attività già iniziate, come si rileva durante un'intervista:

“Il progetto era comunque attivo e l'ampliamento previsto da quanto presentato alla Fondazione prevedeva di poter essere realizzato anche in tempi diversi”

o perché gli enti si erano attrezzati anticipatamente per l'attesa:

“Siamo abituati, anche la Regione ha dei tempi simili per la selezione dei progetti FSE”

Nondimeno, in quasi un quarto dei casi il lungo periodo intercorso tra la presentazione del progetto e la comunicazione dell'erogazione del contributo ha comportato problemi dovuti al mutato contesto in cui originariamente era nata la proposta, come rileva un intervistato:

“Abbiamo dovuto rivedere diversi aspetti del progetto, perché nell'attesa è cambiato il quadro legislativo di riferimento per l'attività di collocamento privato.”

In altri casi il disagio è derivato dalla stasi forzata di risorse (umane ed economiche) che non si sapeva se sarebbero state utilizzate nel progetto oppure avrebbero potuto essere impiegate per altre attività:

“Rimanere in sospeso per qualche mese può essere un problema, perché devi rimanere congelato, ci sono persone che non sai se impegnare su altri progetti, non sai se devi muoverti a cercare fondi su altri fronti.”

LA QUOTA DI COFINANZIAMENTO

Nel corso delle interviste in profondità si è discusso con i responsabili delle cooperative in merito alla quota di cofinanziamento, ovvero della necessità di coprire autonomamente una quota dei costi del progetto ricorrendo ad autofinanziamento o ad altri finanziatori (a partire dal bando 2002 questa quota non può essere inferiore al 50% del costo totale del progetto).

Vi è un generale apprezzamento della politica della Fondazione di non concedere l'intera somma necessaria alla realizzazione dei progetti, perché il cofinanziamento costituisce un disincentivo a presentare progetti “fasulli”, o poco meditati soprattutto sul versante economico:

“Io sono favorevole al fatto che ti stimolino comunque a non appoggiarti totalmente al finanziamento, quindi la politica del ‘ti do la bicicletta, ma tu devi pedalare’ ”

mentre sollecita a iniziare interventi nei quali si crede davvero e induce a non avanzare richieste economiche eccessive rispetto alle reali necessità.

Talvolta è visto come problema il fatto di non poter rivedere il budget (e la struttura del progetto e delle azioni pianificate) a fronte di concessione di un importo sensibilmente inferiore rispetto alla quota richiesta, o a fronte di situazioni imprevedute che abbiano fatto mutare il contesto o le condizioni in maniera tale da rendere impossibile la realizzazione di quanto inizialmente progettato.

“E' un problema nel momento in cui cambia la situazione o incontri delle difficoltà rispetto a quanto progettato. Noi, ad esempio, pensavamo di affittare i locali e

abbiamo dovuto acquistarli, quindi i costi sono cresciuti moltissimo. Il problema è non poter ribudgettizzare.”

LE PROCEDURE DI RENDICONTAZIONE

La domanda seguente è motivata dall’incertezza sull’opportunità di imporre a enti di piccole dimensioni e, talvolta, poco strutturati dal punto di vista amministrativo, procedure onerose in termini di tempo e di complessità.

Tabella 6

<i>La Fondazione Cariplo impone rigorose procedure di rendicontazione prima di erogare i contributi. Quale delle seguenti affermazioni meglio riflette la vostra opinione in proposito?</i>	
1. Le riteniamo eccessivamente gravose perché portano via troppo tempo	3 %
2. Le riteniamo gravose, ma non più di quelle richieste da altri finanziatori, quali il FSE	47 %
3. Le riteniamo gravose, ma sono state l’occasione per strutturare meglio la nostra contabilità	20 %
4. Non le riteniamo gravose	30 %
Totale	100 %

La rendicontazione, per quanto sia ritenuta un adempimento oneroso, per la quasi totalità delle organizzazioni non costituisce un problema insormontabile, anzi come evidenziano le seguenti affermazioni, sono da taluni ritenute utili:

“Riteniamo giusto il controllo della Fondazione Cariplo sulla contabilità, validità del progetto e affidabilità dell’ente che ha richiesto il contributo. Riteniamo che ciò evidenzi la serietà della Fondazione.”

“Mi piace pensare che il rigore possa essere un deterrente per i soliti furbi”

I commenti riportati in calce a questa domanda hanno evidenziato piuttosto un aspetto problematico legato non alla rendicontazione in quanto tale, ma alla politica della Fondazione di non anticipare i fondi ma di liquidare gli importi solo a fronte di giustificativi di spesa già quietanzati. Ecco due esempi:

“La parte più problematica, è che il contributo è erogato a fronte di rendicontazione. Sarebbe più facilitante, soprattutto per cooperative piccole come la nostra, avere un minimo di anticipo. Noi per scelta non chiediamo crediti alle banche e ciò ci impone di lavorare gratis per lungo tempo.”

“Spesso ci troviamo a dover trattare con la banca di fiducia per l’anticipo dei soldi necessari per poter realizzare il progetto, perché la Fondazione paga a fronte di

fatture quietanzate. In breve si chiede un prestito alla banca per finanziare un progetto "finanziato" e si rimborsano i soldi quanto tutto è rendicontato e approvato, cioè molto tempo dopo."

Questo problema era già emerso nel corso delle interviste in profondità. Afferma un intervistato:

"Sarebbe bello poter avere degli anticipi. Continuo a dover firmare delle fidejussioni con le banche ... credo di aver impegnato dieci volte il valore della mia casa... poi noi lavoriamo con gli enti pubblici che pagano tardissimo, quindi abbiamo sempre problemi di liquidità"

I CONTATTI CON IL PERSONALE DELLA FONDAZIONE

Le domande che seguono riguardano i rapporti instauratisi tra la Fondazione e gli enti beneficiari. La prima cerca di rilevare quali contatti le organizzazioni abbiano effettivamente stabilito con il personale della Fondazione durante la realizzazione del progetto cui si riferisce il questionario. La seconda ha lo scopo di rilevare "come dovrebbero essere" o "come vorrebbero che fossero" i contatti, cioè in quali fasi, secondo l'opinione dei rispondenti, sarebbe necessario intensificarli per una migliore riuscita dei progetti.

Tabella 7

<i>Quali contatti diretti avete avuto con il personale della Fondazione?</i>	
1. Non abbiamo avuto contatti diretti al di là delle comunicazioni ufficiali	13 %
2. Abbiamo avuto contatti diretti solo nella fase finale della rendicontazione	31 %
3. Abbiamo avuto contatti diretti anche durante la realizzazione del progetto	31 %
4. Abbiamo avuto contatti diretti a cominciare dalla fase di progettazione	25 %
Totale	100 %

Solo 12 enti su 94 dichiarano di non avere avuto rapporti con il personale della Fondazione al di là delle comunicazioni ufficiali. Una quota maggioritaria ha avuto contatti nella fase di realizzazione e di rendicontazione e un ente su quattro ha ricevuto supporto sin dalla fase di stesura del progetto. Ad esempio, rileva un intervistato:

"La collaborazione iniziale ha permesso di comprendere come progettare al meglio rispondendo alle richieste del bando; nella fase di svolgimento i contatti sono stati sporadici, per poi intensificarsi nuovamente nella fase finale di rendicontazione"

Da quanto emerso negli incontri con lo *staff* della Fondazione, la carenza di contatti al di là di quelli previsti dalle procedure formali non è da imputarsi ad un rifiuto da parte dello *staff* di collaborare con gli Enti, quanto piuttosto alla mancanza di iniziativa da parte di molte

organizzazioni. Se, infatti, è vero che questo tipo di servizio di supporto non è esplicitamente previsto dal bando, nessuno tra gli Enti che si sono rivolti al personale della Fondazione, per richieste di delucidazioni o per avere incontri in momenti di particolare difficoltà, se li è mai visti negare. Ne abbiamo conferma sia dalle interviste in profondità, sia dalle osservazioni in calce a questa domanda nel questionario:

“Abbiamo trovato del personale molto disponibile e competente.”

“Abbiamo avuto contatti per proporre alcune modifiche prima del completamento trovando personale preparato, disponibile all’ascolto ed efficiente.”

“È stato necessario interloquire con la Fondazione poiché nel tempo cambiavano alcune condizioni. Dobbiamo positivamente evidenziare che la Fondazione ha dimostrato ragionevole fiducia e flessibilità che ha permesso al progetto di orientarsi sul mutamento delle esigenze.”

La domanda seguente sposta l’attenzione dal giudizio sui rapporti intrattenuti con il personale della Fondazione a ciò che le cooperative auspicano debbano essere i rapporti nelle singole fasi di realizzazione dei progetti

Tabella 8

“Quanto ritenete sia importante il rapporto con il personale della Fondazione nelle diverse fasi di vita di un progetto?”

	% CHE RITIENE IMPORTANTE
SUPPORTO PER LA RENDICONTAZIONE	80%
DISCUSSIONE E CONDIVISIONE DEI RISULTATI	74%
CONFRONTO DURANTE LA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO	70%
SUPPORTO PER LA STESURA DEL PROGETTO	62%
SUPPORTO PER LA COMPILAZIONE DELLA DOMANDA	53%

Non desta stupore rilevare che l’esigenza prioritaria sia avere un supporto da parte della Fondazione durante la fase di rendicontazione. Si tratta di un aspetto del processo di implementazione particolarmente critico, in quanto richiede competenze che non sono proprie del “mestiere” di chi fa cooperazione sociale: ma al tempo stesso imprecisioni o mancanza di accuratezza nella rendicontazione potrebbero anche compromettere il successo economico del progetto realizzato, comportando riduzioni della quota di finanziamento inizialmente ottenuta.

La necessità di discutere i risultati e di avere momenti di confronto durante la realizzazione del progetto pare derivare da due diverse esigenze che emergono anche dalle dichiarazioni degli

intervistati: da un lato dimostrare alla Fondazione che, al di là della rendicontazione formale, i soldi che ha impiegato sono ben spesi, che si è lavorato e realizzato quanto ci si era proposti:

“Siamo molto contenti che la Fondazione sia venuta a vedere cosa facciamo. Al di là di sapere come vengono spesi i soldi, credo che sarebbe una soddisfazione per la Fondazione poter vedere e capire che sta facendo qualcosa di utile.”

Dall'altro avere conferme sulla bontà del proprio operato da parte un'istituzione che può produrre “giudizio informato”, perché ha una visione ampia della complessa realtà della cooperazione sociale:

“A noi mancano un po' dei momenti di controllo e di verifica alla fine, ma anche durante la realizzazione del progetto. Confronti e contatti sono fondamentali, per avere la possibilità di correggersi, ma anche solo per parlare, per rendersi conto a che punto siamo, anche rispetto agli altri”

La valutazione dovrebbe essere, secondo alcuni intervistati, uno dei momenti *clou* nell'attività della Fondazione, occasione per acquisire risultati e farne una sintesi ragionata. Questa restituzione di informazioni e di riflessioni le consentirebbero di uscire dal ruolo di “finanziatore illuminato” che cerca di arginare un problema sociale, per affermarsi quale artefice del cambiamento:

“Sarebbe auspicabile un'attività di valutazione ben fatta, per restituire i risultati di quanto realizzato. Soprattutto se l'idea non è quella di finanziare progetti isolati, ma qualcosa che faccia parte di un disegno più grande, di una public policy”.

4. La ricaduta dei progetti sul modo di operare degli Enti

Con questa sezione inizia la parte dell'analisi definibile con il termine "valutazione di risultato". Come argomentato nell'introduzione, sarebbe riduttivo limitarsi a considerare i risultati di questo intervento della Fondazione solamente in termini di inserimenti lavorativi prodotti. È parso invece opportuno individuare altri esiti per rappresentare le eventuali ricadute dell'intervento in maniera più generale ed esaustiva. Le domande poste in questa sezione del questionario si propongono di far emergere due tipologie di ricadute: da un lato, i riflessi sulla percezione che gli enti beneficiari hanno di sé stessi e sulla percezione che il mondo esterno ha di loro; e dall'altro i mutamenti che la realizzazione del progetto può aver prodotto sul modo di operare degli enti.

Si tratta di dimensioni poco visibili all'osservatore esterno e difficili da misurare direttamente. Quindi ci si deve affidare esclusivamente alle impressioni dei soggetti direttamente coinvolti nei progetti, che possono essere considerati testimoni privilegiati. I risultati quantitativi presentati di seguito rappresentano la quota di soggetti interpellati che si trovano d'accordo con le affermazioni proposte, ciascuna delle quali riguarda una diversa tipologia di cambiamento indotto dal progetto cofinanziato dalla Fondazione Cariplo.

IL MODO CON CUI GLI ENTI SI PERCEPISCONO E VENGONO PERCEPITI

La prossima domanda del questionario riguarda le possibili ricadute su quattro diversi aspetti del modo con cui gli enti beneficiari si percepiscono o vengono percepiti. Ricordiamo come la percentuale riportata nella tabella a fianco di ciascuna affermazione rappresenti la quota di rispondenti che scelgono le cinque modalità di accordo più alte su una scala da uno a dieci.

Tabella 8

“Il contributo della Fondazione ha giocato un ruolo su altri fronti, al di là del contributo economico?”

	% D'ACCORDO
HA AUMENTATO LA FIDUCIA NELLE NOSTRE CAPACITÀ	83%
HA MIGLIORATO LA NOSTRA CREDIBILITÀ NEI CONFRONTI DEGLI ENTI PUBBLICI	72%
HA MIGLIORATO LE NOSTRE POSSIBILITÀ DI ACCESSO AL CREDITO BANCARIO	36%
HA MIGLIORATO LE NOSTRE POSSIBILITÀ DI RICEVERE ALTRE DONAZIONI DA PRIVATI	35%

Secondo la grande maggioranza degli Enti, aver ricevuto il contributo dalla Fondazione ha avuto dei riflessi positivi sulla percezione che hanno di sé stessi. Aumenta la fiducia nelle proprie capacità perché il fatto di essere scelti tra molti altri equivale a veder sancite ufficialmente le proprie capacità e rappresenta il riconoscimento della validità del proprio progetto:

“Per chi mette a disposizione le proprie capacità e il proprio tempo per la realizzazione di opere come quella in oggetto è molto gratificante per il presente e molto stimolante per il futuro sentire la vicinanza della Fondazione Cariplo”

“Fa sempre molto piacere vedersi approvare un progetto”

Allo stesso tempo aver ottenuto il finanziamento costituisce uno stimolo a lavorare meglio, perché un’istituzione importante ha dimostrato di credere nelle capacità dell’Ente e attende dei risultati. Questo porta a superare limiti di fronte ai quali in altre circostanze ci si sarebbe fermati e contribuisce ad aumentare ulteriormente la fiducia nelle proprie possibilità:

“Questo progetto ci ha permesso di fare il salto. Il progetto è cresciuto con le persone e ci ha dato fiducia. Quando abbiamo presentato il progetto la cooperativa era nata da poco e non so dire con precisione cosa sarebbe successo senza il finanziamento. Abbiamo capito di poter fare molto più cose di quanto credevamo.”

Quasi tre quarti degli Enti intervistati riconoscono importanza alla legittimazione agli occhi degli Enti pubblici che deriva dall’essere destinatari del contributo. In questo senso il ruolo della Fondazione sembra essere quello di “certificatore di qualità”:

“Abbiamo avuto molta più visibilità sul territorio, abbiamo potuto dedicare molto più tempo ai rapporti con ASL e con la Provincia. E ci hanno dato molto più ascolto. E poi abbiamo creato degli ottimi rapporti con le aziende pubbliche, ad esempio con la locale Azienda Municipalizzata”

e di garante di una certa solidità economica:

“Sicuramente il finanziamento ci ha permesso di proporre ciò che da tempo progettavamo ad Enti pubblici, persone ed aziende migliorando il lavoro di rete”

“Sicuramente ci è stato molto utile per fare vedere all’ente pubblico proprietario dei locali che noi avevamo i soldi per fare le cose. Così ci hanno permesso di farle”.

Decisamente meno importanti sembrano essere le ricadute in termini di aumento delle possibilità di accesso al credito o ad altre fonti di finanziamento private. Questo può essere dovuto al fatto che gli Istituti di credito si mostrino poco sensibili alla “garanzia” costituita dall’essere beneficiari della Fondazione, o più semplicemente al fatto che non sono molti gli Enti che fanno ricorso all’indebitamento presso il sistema bancario. La stessa considerazione può essere fatta per quanto riguarda l’accesso ad altre fonti di finanziamento private.

LE RICADUTE SULLE MODALITÀ OPERATIVE DELL'ENTE

La domanda successiva tenta di cogliere le ricadute che la realizzazione dei progetti può avere avuto in termini di cambiamenti intervenuti nella struttura operativa, nell'organico e nell'articolazione dei processi produttivi delle organizzazioni. Ai rispondenti sono presentate sei affermazioni diverse.

Tabella 9

“In seguito alla realizzazione del progetto, Le pare sia cambiato qualcosa nel modo di operare del vostro Ente?”

	% D'ACCORDO
HA CONSENTITO LA CREAZIONE DI UN NUOVO SETTORE DI ATTIVITÀ	78%
HA FAVORITO IL PASSAGGIO AD UNA MIGLIORE STRUTTURAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI	73%
HA FAVORITO LA CREAZIONE DI RETI DI RELAZIONI CON ALTRE AZIENDE PRIVATE O ENTI PUBBLICI	71%
HA FAVORITO LA FORMALIZZAZIONE DELLA PROCEDURA PER GLI INSERIMENTI LAVORATIVI	70%
HA FAVORITO LA DIFFUSIONE DI UNA CULTURA IMPRENDITORIALE AL NOSTRO INTERNO	67%
HA FAVORITO LA CREAZIONE DELLA FIGURA DEL RESPONSABILE DEGLI INSERIMENTI LAVORATIVI	64%

Più di tre quarti degli intervistati attribuisce al finanziamento un peso decisivo per la creazione di un nuovo settore di attività:

“Il contributo della Fondazione Cariplo spesso ha costituito il motore necessario ed indispensabile per riuscire ad iniziare un'attività”

In alcuni casi il finanziamento ha costituito una risorsa di fondamentale importanza perché si inseriva nella fase di *start-up* dell'impresa: un momento particolarmente delicato, nel quale la disponibilità di fondi supplementari può contribuire in maniera sostanziale alla qualità e alla solidità dell'iniziativa:

“Quando abbiamo ricevuto il finanziamento avevamo appena iniziato. Siamo cresciuti molto, grazie a questo progetto. Per la cooperativa sono stati soldi molto importanti, perché erano soldi che potevano essere usati in modo molto creativo.”

In sette casi su dieci si rileva una ricaduta positiva sulla capacità di creazione di reti. I consorzi di cooperative si sono dimostrati particolarmente sensibili a questo tema e hanno lavorato affinché l'integrazione e il confronto non rimanessero buoni propositi ma, attraverso la realizzazione di progetti *ad hoc*, diventassero effettivi strumenti per il confronto e per la creazione di metodologie di lavoro basate sulla condivisione delle esperienze. L'integrazione poteva riguardare la struttura produttiva oppure essere mirata alla definizione di un percorso comune per la strutturazione della funzione sociale o per la definizione di un percorso standardizzato per gli inserimenti lavorativi :

“Il progetto ha fatto sì che le cooperative aderenti al nostro consorzio lavorassero insieme e con il consorzio. Anche l’aspetto imprenditoriale può potenziarsi se lavorano insieme, magari su progetti integrati”;

“Per la prima volta le cooperative consorziate hanno lavorato tutte insieme sulla definizione di un percorso e si sono confrontate e hanno capito quanto questo sia importante”.

Evidenziamo, a titolo di esempio, il caso di una cooperativa che ha creato una rete con imprese private per dare sbocco a chi avesse terminato il percorso di inserimento – o di formazione – svolto all’interno della cooperativa stessa e fosse ritenuto adatto a lavorare in aziende del mercato ordinario:

“Noi non aderiamo alla Lega delle Cooperative, né a consorzi, ma riteniamo che la partecipazione a reti sia fondamentale. Organizziamo eventi e collaboriamo con associazioni di vario tipo e partecipiamo a progetti Equal. Anche se, purtroppo, spesso sono reti di spartizione di risorse, non si produce mai veramente qualche cosa. Abbiamo anche creato – e stiamo rafforzando – una rete con aziende private (bar e ristoranti) di modo che, chi finisce il tirocinio osservativo da noi o finisce il corso di formazione, poi abbia un posto dove essere inserito. Non possiamo dire grazie e arrivederci.”

Conseguenze positive sono state registrate, nella gran parte dei casi, sia in termini di ottimizzazione della procedura per gli inserimenti lavorativi, sia per quanto attiene alla diffusione della cultura imprenditoriale:

“Le caratteristiche del bando impongono una certa struttura operativa ed organizzativa, quindi sicuramente sollecitano il miglioramento professionale aziendale e l’ottimizzazione delle risorse. Miglioramento che riguarda sia il modo di gestire gli inserimenti, sia la parte di attività tipica della cooperativa.”

Nel corso delle interviste in profondità tutti gli intervistati si sono soffermati sull’importanza dei due aspetti della missione delle cooperative di tipo B, che talvolta paiono in conflitto tra loro. Alcuni ritengono che occorra prestare maggiore attenzione all’aspetto produttivo e imprenditoriale, altri invece che la vera missione delle cooperative sia quella di dare lavoro a soggetti svantaggiati, quindi che debba essere la funzione sociale il perno intorno al quale far ruotare tutta l’attività. Ovviamente non ci sono evidenze su quale dei due aspetti sia da privilegiare. La tensione emerge chiaramente da affermazioni come la seguente:

“La capacità imprenditoriale è molto importante. Ci scontriamo continuamente con la difficoltà delle nostre imprese di essere competitive. Non puoi dare lavoro se non produci, se non hai redditività. E anche la rete. La cooperativa deve essere l’anello di congiunzione tra mondo emarginato ed emarginante. Lo svantaggiato deve avere la possibilità, attraverso il proprio lavoro e la propria capacità di fare

reddito, di essere considerato una persona. Ma solo se hai capacità produttiva puoi assicurare questo agli svantaggiati.”

La strutturazione della funzione sociale costituiva uno degli obiettivi prioritari previsti dal bando 2002. Il ruolo cruciale di questa figura professionale, responsabile, tra le altre cose, della definizione dei piani di inserimento individuali, è sottolineata anche da Giuseppe Marocchi:⁴

“Il fatto che nelle cooperative sociali esistano figure preposte a seguire i precorsi di inserimento lavorativo e che si predispongano progetti personalizzati consistenti in obiettivi, strumenti ed elementi di verifica per monitorare lo stato dell’inserimento porta a differenze qualitative, come emerge con sempre maggiore chiarezza, tra gli inserimenti lavorativi all’interno di cooperative sociali rispetto alla semplice occupazione di soggetti deboli attraverso i meccanismi di collocamento obbligatorio.”

Gli enti che ritengono di esser stati stimolati in tal senso sono circa i due terzi: va notato come alcuni di questi hanno presentato un progetto interamente centrato sulla strutturazione della funzione sociale. Va anche notato come nel terzo dei rispondenti che non indica una ricaduta positiva del progetto in tal senso, rientrano anche Enti che avevano già strutturato la funzione sociale prima della partecipazione al bando. Il mancato accordo con l’affermazione non va dunque interpretata come disinteresse per questo aspetto. Come dice uno degli intervistati:

“La creazione della figura del referente per gli inserimenti, all’interno delle cooperative ha fatto sì che gli inserimenti avvengano in maniera più strutturata. E questo a lungo andare ne migliora la qualità.”

Migliorare la qualità degli inserimenti, secondo gli intervistati, significa offrire ai soggetti svantaggiati migliori opportunità di acquisire professionalità e di crearsi competenze corrispondenti alle attitudini e adeguate alle abilità che possiede. Ciò si dovrebbe tradurre in maggiori possibilità di raggiungere stabilità nella posizione lavorativa ricoperta in azienda oppure in migliori probabilità di trovare collocazione sul mercato del lavoro ordinario.

⁴ G. Marocchi, “L’inserimento lavorativo nelle cooperative sociali” in *Comunità cooperative – Terzo Rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino 2002

5. Gli inserimenti lavorativi prodotti dai progetti finanziati dalla Fondazione

L'ultima sezione del questionario ha l'obiettivo di quantificare i risultati ottenuti in termini di nuovi inserimenti lavorativi effettuati *grazie* ai progetti finanziati dalla Fondazione. Si tratta di un obiettivo cognitivo non da poco, che va affrontato con le dovute cautele. Nel corso delle interviste in profondità è emerso innanzitutto come il termine "inserimento lavorativo" non assuma lo stesso significato per tutti. Questa è una prima difficoltà da affrontare nel misurare i risultati in termini di inserimenti effettuati. A questa difficoltà ne vanno aggiunte altre, derivanti dalla necessità di ricostruire a distanza di anni il numero di inserimenti effettuati, ma soprattutto da quella di attribuire in senso causale gli inserimenti al progetto finanziato dalla Fondazione.

COSA SI INTENDE PER INSERIMENTO LAVORATIVO

Il punto di partenza è il riferimento alla legge 381 del '91, che stabilisce le forme di svantaggio ammissibili ai fini del conteggio della quota del 30% della forza lavoro necessaria per assumere lo status di cooperativa di tipo B. Diversi sono tuttavia i criteri che le cooperative utilizzano per far rientrare un soggetto nel novero degli inserimenti lavorativi. Per alcuni, tirocini e borse lavoro sono da considerare tra gli inserimenti, in quanto ritenuti opportunità nella fase di avvio al lavoro, come dichiarato da alcuni intervistati:

"Noi riteniamo che anche il tirocinio sia una grossa opportunità per avvicinarsi al mondo del lavoro, è un percorso di inclusione. Anche se noi li consideriamo inserimenti solo se sappiamo che saranno finalizzati all'assunzione";

Altri invece, pur ritenendoli un valido strumento per la "socializzazione al lavoro", non considerano i tirocini e le borse lavoro come inserimenti veri e propri. Per essere considerati tali, il requisito fondamentale è l'assunzione a tempo determinato o indeterminato:

"Esclusivamente essere assunti. Abbiamo anche alcune borse lavoro, ma devono essere usate con il contagocce e solo in fase di avvio al lavoro. La borsa lavoro usata con troppa disinvoltura sfocia nell'assistenzialismo. E in ogni caso noi non le contiamo come inserimenti lavorativi."

"Solo assunzioni a tempo indeterminato. Il soggetto deve avere la possibilità di misurarsi e crescere in rapporto al lavoro, e di capire la propria capacità di condurre economie, di gestirle e di avere autonomia. La borsa lavoro non è, ovviamente, considerata inserimento, perché non c'è un legame tra dimensione produttiva e dimensione retributiva"

Troviamo infine cooperative che non solo considerano inserimenti esclusivamente le assunzioni a tempo indeterminato, ma addirittura effettuano il conteggio della quota del 30% di svantaggiati non sulle "teste", bensì sul numero di ore lavorate:

“L’inserimento lavorativo è l’assunzione. Addirittura noi, nel conteggiare la quota di svantaggiati, facciamo il rapporto tra numero di ore lavorate da svantaggiati e ore lavorate totali. Non lo facciamo sul numero di persone. Così è troppo facile, conta anche chi lavora solo quattro ore a settimana!”

L’eterogeneità nel criterio di identificazione è confermata dalle risposte ottenute alla seguente domanda del questionario: quasi un terzo dei rispondenti dichiara di contare le borse lavoro e i tirocini tra gli inserimenti effettuati.

Tabella 10

<i>“Nella vostra pratica corrente, cosa contate come inserimenti lavorativi effettuati?”</i>	
1. Solo i contratti di lavoro dipendente a tempo indeterminato	19 %
2. Anche i contratti di lavoro dipendente a tempo determinato	43 %
3. Anche i contratti di collaborazione	8 %
4. Anche i tirocini e le borse lavoro	30 %
Totale	100 %

L’eterogeneità emersa dalle interviste in profondità e confermata da questi risultati ha consigliato di circoscrivere esplicitamente, ai fini della successiva quantificazione, la nozione di inserimento ai soli contratti di lavoro dipendente. Riteniamo che questa esplicita restrizione abbia consentito di ottenere dati più omogenei e quindi meglio aggregabili, evitando di includere tipologie contrattuali che non sono unanimemente riconosciute meritevoli dello *status* di lavoro a tutti gli effetti.

LA STIMA DEL NUMERO DI NUOVI INSERIMENTI

Prima di tentare di quantificare gli inserimenti *attribuibili* ai progetti cofinanziati, è stata posta una domanda più generale, con lo scopo di creare un “ancoraggio mentale”: è stato chiesto agli intervistati il *numero totale* di inserimenti effettuati in ciascun anno del triennio di interesse (tale triennio è costituito dall’anno di ottenimento del finanziamento e dai due anni successivi.) Il seguente è il facsimile della domanda contenuta nel questionario:⁵

<i>Contando solamente i contratti di lavoro dipendente a tempo indeterminato e determinato, approssimativamente quanti nuovi soggetti svantaggiati avete inserito nel corso del:</i>		
2000	2001	2002
Numero inserimenti effettuati _____	Numero inserimenti effettuati _____	Numero inserimenti effettuati _____

⁵ Il facsimile della domanda si riferisce al questionario compilato da un Ente finanziato con il bando 2000. Gli Enti finanziati nel 2001 e 2002 sono tenuti ad indicare i dati rispettivamente per il triennio 2001-2003 e 2002-2004.

La domanda successiva va invece direttamente al cuore della questione, chiedendo al rispondente di identificare, tra gli inserimenti appena riportati, quelli effettuati *grazie* al progetto.

<i>Tenendo conto del periodo in cui il contributo della Fondazione è stato erogato e il relativo progetto realizzato, quanti degli inserimenti lavorativi indicati alla domanda precedente potreste plausibilmente dire siano avvenuti grazie alla realizzazione del progetto?</i>		
2000	2001	2002
Numero inserimenti effettuati grazie al progetto ____	Numero inserimenti effettuati grazie al progetto ____	Numero inserimenti effettuati grazie al progetto ____

Idealmente, sarebbe stato utile conoscere il numero di inserimenti effettuati grazie *al contributo della Fondazione*, ma una formulazione di questo tipo avrebbe imposto un onere cognitivo eccessivo ai rispondenti: riteniamo che la formulazione che fa riferimento agli inserimenti effettuati grazie *al progetto finanziato dalla Fondazione* possa fornire risultati più plausibili. Trattandosi, infatti, nella gran parte dei casi di progetti che consistono nella creazione di nuove iniziative, è ragionevole aspettarsi che i responsabili dei progetti sappiano stimare quanti nuovi inserimenti siano ad esse ascrivibili, mentre più difficile sarebbe stimare quanti inserimenti siano ascrivibili direttamente al finanziamento della Fondazione (che non copre mai il totale del costo del progetto).

Prima di passare ad analizzare i risultati, è necessario notare che per queste stime si è utilizzato un sottoinsieme dei rispondenti complessivi, per la precisione 75 su 94: alcuni degli enti finanziati dai tre bandi (quattordici consorzi, tre cooperative, una Fondazione e una associazione) sono stati esclusi in ragione della tipologia di progetti che queste ultime organizzazioni hanno attuato. I progetti finanziati presso alcuni *consorzi* non prevedevano la creazione di nuovi inserimenti lavorativi, in quanto erano focalizzati sull'*accompagnamento* delle cooperative consorziate alla creazione della figura del responsabile della funzione sociale o alla definizione di percorsi standardizzati per l'inserimento. All'estremo opposto, altri Enti hanno realizzato *sportelli* per il collocamento di soggetti svantaggiati, e quindi hanno riportato nel questionario un numero di inserimenti molto elevato ma di natura completamente diversa rispetto a quelli avvenuti all'interno delle cooperative. La loro inclusione avrebbe generato una distorsione delle stime verso l'alto, perché avremmo contato come soggetti inseriti coloro che sono semplicemente utenti di un servizio di sportello. La nostra stima intende essere conservativa ed evitare il più possibile distorsioni verso l'alto.

La Tabella 11 riporta, separatamente per ciascun bando e per ognuno dei tre anni considerati, gli inserimenti complessivi effettuati dalle cooperative il numero di cooperative che hanno risposto alla domanda e il numero medio di inserimenti per cooperativa.

Tabella 11 - Inserimenti complessivi effettuati dalle cooperative finanziate dalla Fondazione

Bando (anno n)	anno n	anno n+1	anno n+2	Triennio	
2000	No. di inserimenti	73	83	87	243
	No. di cooperative	17	17	17	17
	No. medio per cooperativa	4,29	4,88	5,12	14,29
2001	No. di inserimenti	133	146	155	434
	No. di cooperative	26	26	26	26
	No. medio per cooperativa	5,12	5,62	5,96	16,69
2002	No. di inserimenti	89	78	82	249
	No. di cooperative	22	22	22	22
	No. medio per cooperativa	4,05	3,55	3,73	11,32
Totale inserimenti effettuati				926	

Calcolando il totale sui tre bandi e per il triennio, si perviene ad una stima di circa mille (926) inserimenti effettuati dalle cooperative finanziate. La Tabella 12 ha la stessa struttura della precedente ma riporta le risposte alla domanda successiva, riguardante gli inserimenti effettuati *grazie* al progetto finanziato dalla Fondazione.

Tabella 12 - Inserimenti effettuati *grazie* al progetto finanziato dalla Fondazione

Bando (anno n)	anno n	anno n+1	anno n+2	Triennio	
2000	No. di inserimenti	14	25	22	61
	No. di cooperative	14	14	14	14
	No. medio per cooperativa	1,00	1,79	1,57	4,36
2001	No. di inserimenti	58	82	80	220
	No. di cooperative	25	25	25	25
	No. medio per cooperativa	2,32	3,28	3,20	8,80
2002	No. di inserimenti	25	36	42	103
	No. di cooperative	22	22	22	22
	No. medio per cooperativa	1,14	1,64	1,91	4,68
Totale inserimenti effettuati				384	

Calcolando il totale sui tre bandi e per il triennio, si perviene ad una stima di 384 inserimenti effettuati *grazie* al progetto finanziato dalla Fondazione Cariplo, circa il 40% degli inserimenti complessivi effettuati da queste cooperative nel corso di un triennio.

Questi risultati sono meglio interpretabili se confrontati con un opportuno termine di paragone, che sia una misura della dimensione complessiva del fenomeno sul territorio di riferimento. A questo scopo, utilizzando le informazioni esistenti, abbiamo stimato il numero totale di nuovi inserimenti lavorativi effettuati da tutte le cooperative operanti sull'intero territorio della Lombardia. Si è partiti dalle stime prodotte dalla Regione Lombardia, riguardanti lo *stock* di soggetti svantaggiati che fruiscono di inserimento lavorativo in una cooperativa in ciascun anno.⁶ Per il triennio 2001-2003, risultano le seguenti quantità: 2.955 soggetti in inserimento nel 2001, 3.254 nel 2002 e 3.553 nel 2003. Tuttavia, questi rappresentano dati di *stock*, che vanno convertiti in dati di *flusso*, cioè nel numero di *nuovi* inserimenti lavorativi avvenuti in Lombardia nello stesso periodo.

Tale conversione può essere fatta moltiplicando lo stock per un ipotetico tasso di ricambio annuale. Quest'ultimo è a sua volta ricavabile come l'inverso del tempo di permanenza medio di un soggetto inserito in cooperativa. I dati disponibili indicano quest'ultima attorno ai tre anni, da cui risulta un tasso di ricambio annuo di circa 1/3, assumendo che lo stock resti sostanzialmente invariato da un anno all'altro. Moltiplicando 1/3 per i dati di stock riportati più sopra, si ricava una stima di circa 3.200 nuovi inserimenti effettuati in Lombardia nel triennio 2001-2003. Questa stima, per quanto molto incerta e opinabile, costituisce un possibile termine di paragone per le stime ricavate dall'indagine sulle cooperative finanziate dalla Fondazione.

Se sono circa mille gli inserimenti effettuati in un triennio dalle cooperative risultate vincitrici dei tre bandi, ne risulta che *queste cooperative sono responsabili per poco meno di un terzo del totale degli inserimenti effettuati in Lombardia nel triennio*. Anche se questo dato non rappresenta una misura di contributo netto, implica comunque una forte presenza e visibilità della Fondazione in questo ambito di intervento sociale.

Mantenendo lo stesso denominatore e mettendo a numeratore la stima degli inserimenti effettuati grazie al progetto della Fondazione, si ottiene ovviamente un valore più basso: *può essere ravvisato un apporto netto da parte della Fondazione Cariplo per circa il 12% degli inserimenti effettuati in Lombardia in un triennio*.

Riteniamo che quelle appena presentate siano stime prudenziali, in quanto i dati disponibili hanno portato ad alcune scelte che potrebbero sottostimare il valore di questi rapporti:

- a) il numeratore dei due rapporti, cioè le stime riferite alle cooperative cofinanziate dalla Fondazione, considera esclusivamente le assunzioni a tempo determinato o indeterminato; al contrario il denominatore, cioè il totale di nuovi inserimenti effettuati in Lombardia, include anche tirocini e borse lavoro: non era infatti disponibile una dato disaggregato per tipologia di contratto.
- b) La stima del flusso regionale di nuovi inserimenti è stato ottenuto utilizzando il tempo medio di permanenza in un inserimento di circa tre anni, stima che include sia tirocini e borse lavoro (che hanno durate variabili tra i 6 e i 12 mesi) sia tipologie di soggetti svantaggiati, quali ex-carcerati, ex-alcolisti ed ex-tossicodipendenti, la cui durata media di permanenza in cooperativa non supera i 12 mesi. Se fosse stato possibile tenere conto solamente delle tipologie di svantaggio su cui si

⁶ Dati ricavati da C. Borzaga, M. Loss, D. Zalla, "I benefici individuali dei lavoratori svantaggiati nelle imprese sociali" in *Beni Comuni – Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino 2005

focalizzavano i progetti cofinanziati dalla Fondazione Cariplo – prevalentemente disabili psichici e psichiatrici – il tempo medio di permanenza sarebbe risultato significativamente superiore: ciò avrebbe determinato una quantificazione sensibilmente inferiore del numero complessivo di nuovi inserimenti effettuati in Lombardia, e quindi una maggior incidenza degli inserimenti effettuati grazie alla Fondazione.

- c) Alcuni rispondenti non hanno compilato la risposta relativa agli inserimenti effettuati: le stime sopra presentate includono un valore di zero per le mancate risposte, contribuendo ad una sottostima del numeratore dei due rapporti presentati. Ricorrendo ad una semplice operazione di imputazione dei valori mancanti (utilizzando la media delle risposte ottenute) si ottiene una stima di 1056 inserimenti totali effettuati dalle cooperative cofinanziate e di 458 inserimenti effettuati grazie al progetto. Con questi denominatori, il valore dei due rapporti sale, rispettivamente, dal 29 al 33%, e dal 12 al 14%, una variazione che non muta la sostanza dei risultati ottenuti.

La Tabella 12 evidenzia andamenti difformi nei tre bandi. Guardando ai valori assoluti si registra un incremento piuttosto consistente tra il 2000 e il 2001 e poi una sensibile diminuzione nel 2002. Ma anche guardando ai valori medi per cooperativa, si rileva lo stesso andamento: gli inserimenti effettuati grazie al progetto finanziato dalla Fondazione aumentano tra il bando 2000 e il 2001, per tornare a contrarsi sensibilmente nel 2002.

Questo andamento tende a riflettere il cambiamento di rotta seguito dalla Fondazione nel periodo di tempo coperto dai tre bandi. Il bando 2000 era focalizzato sulla più generica integrazione sociale dei disabili, mentre le priorità del bando 2001 stimolavano gli estensori dei progetti a focalizzarsi sugli inserimenti lavorativi. Si è registrato, così, un sensibile incremento del numero medio di inserimenti per cooperativa rispetto al bando precedente, quando i progetti si dividevano su tipologie di intervento quali l'integrazione scolastica e l'integrazione sociale, che solo indirettamente prevedevano ricadute in termini di creazione di nuovi posti di lavoro.

Il 2002 ha visto un ulteriore cambiamento di rotta, dettato dalla sensibilità della Fondazione nei confronti di bisogni e tendenze in atto nel settore e dalla sua capacità di tradurli in priorità: oltre all'incremento quantitativo diventava prioritario il miglioramento della *qualità* degli inserimenti perseguibile attraverso la creazione della funzione sociale o tramite la definizione di procedure standardizzate per l'inserimento dei soggetti svantaggiati.

La diminuzione evidenziata dalla Tabella 12 è da leggersi come un successo delle nuove direttive introdotte dalla Fondazione. Parte delle risorse che l'anno precedente erano state utilizzate per incrementare il numero di soggetti inseribili sono state dirottate a favore del miglioramento qualitativo dei percorsi di inserimento tramite la creazione di una funzione aziendale ad essi dedicata.

Questa ipotesi è supportata dai dati relativi all'occupazione di soggetti normodotati, dato richiesto mediante una domanda successiva del questionario. In totale sono state dichiarate 551 assunzioni, 136 delle quali su progetti finanziati dalla Fondazione. Di questi 136 neo-assunti, ben 81 sono relativi a progetti presentati sul bando 2002. Infatti la creazione della figura del responsabile della funzione sociale ha comportato l'assunzione di psicologi o educatori; la creazione di nuovi filoni di

attività o il potenziamento di quelli tradizionali ha implicato l'assunzione di educatori o di altri soggetti non svantaggiati.

Infine, con i dati ottenuti nelle interviste è possibile calcolare il costo medio per inserimento effettuato grazie ai progetti cofinanziati dalla Fondazione. Partendo da un finanziamento totale alle 75 cooperative considerate pari a 5,5 milioni di euro, e contando 384 inserimenti effettuati, si ottiene un costo medio di € 14.325 per inserimento. Contando invece 458 inserimenti, il costo medio si riduce a € 11.944.

Conclusioni

In coerenza con la duplice finalità di questo rapporto, teso a valutare l'azione della Fondazione nello specifico settore di intervento ma anche a fornire stimoli e suggerimenti generali per la valutazione *ex-post*, presentiamo alcune considerazioni conclusive separatamente per i due aspetti.

CONCLUSIONI SULLO SPECIFICO SETTORE DI INTERVENTO

Riassumiamo i risultati sotto forma di risposta sintetica ai quattro quesiti valutativi che hanno costituito il filo conduttore dell'analisi.

In che modo il bando della Fondazione ha influenzato la progettualità degli enti?

Il bando non pare costituire uno stimolo fondamentale alla progettualità delle cooperative che ricevono i finanziamenti della Fondazione: per diretta ammissione degli intervistati, molti dei progetti finanziati erano già in via di realizzazione al momento del bando o sarebbero stati realizzati comunque. Per contro, in altri casi il bando sembra rivestire un ruolo di catalizzatore, favorendo processo di maturazione di idee che precedentemente non erano considerate realisticamente perseguibili.

Inoltre, le linee guida e le priorità indicate nei bandi costringono gli enti a formulare proposte molto concrete e a focalizzare più chiaramente obiettivi, strumenti, tempistiche e costi. La strutturazione dei progetti secondo questi criteri si ripercuote positivamente sull'implementazione degli stessi: i meccanismi di riflessione attivati sin dalle fasi preliminari generano consapevolezza sull'attuabilità delle proposte e determinano la produzione di piani di lavoro realistici, immuni dal "romanticismo" dal quale sembrano affette, secondo l'opinione degli addetti ai lavori, molte delle realtà che si occupano di cooperazione sociale.

Come giudicano gli enti il rapporto con la Fondazione?

Nel complesso il rapporto è giudicato positivamente. Il processo di erogazione dei contributi non pare suscitare grossi problemi né per quanto riguarda i tempi di attesa per la selezione, né per quanto attiene alla rendicontazione, ritenuta un "male necessario". Gli enti che partecipano ai bandi sono consapevoli delle regole e le accettano.

Allo stato attuale i rapporti tra enti e personale della Fondazione si concentrano soprattutto nel momento della rendicontazione, anche se molte cooperative hanno cercato supporto durante tutto l'arco della vita del progetto e dichiarano di aver trovato personale molto disponibile e competente.

Gli intervistati auspicano che in futuro si intensifichino le occasioni di incontro e di confronto, sia durante la realizzazione dei progetti sia e soprattutto in sede di valutazione dei risultati; che non siano più lasciate allo spirito di iniziativa delle singole organizzazioni ma siano trasformate in procedure standardizzate.

La realizzazione dei progetti ha dei riflessi sul modo di operare degli enti?

Il finanziamento della Fondazione ha delle ripercussioni positive sull'autopercezione degli enti, aumentando la fiducia nelle loro capacità: contribuisce inoltre ad aumentare la credibilità e la legittimazione agli occhi degli enti pubblici. Molto meno rilevanti sono le conseguenze in termini di miglior accesso al credito e alle donazioni di privati.

L'attuazione dei progetti ha conseguenze positive anche sulla struttura economica e sul modo di operare degli enti. Dal punto di vista della funzione produttiva delle cooperative, c'è consenso sul fatto che il contributo della Fondazione abbia favorito la creazione di nuovi settori di attività, abbia migliorato la strutturazione dei processi produttivi e contribuito alla diffusione della cultura imprenditoriale. Per quanto riguarda la funzione sociale, il contributo della Fondazione sollecita – e in molti casi è determinante per – la formalizzazione della procedura per gli inserimenti lavorativi e la creazione della figura del responsabile degli inserimenti lavorativi.

Quanti inserimenti hanno prodotto i progetti finanziati dalla Fondazione Cariplo?

Le cooperative da cui ci si attendeva la realizzazione di inserimenti lavorativi riportano di avere effettuato complessivamente 384 inserimenti grazie al progetto finanziato dalla Fondazione Cariplo. Questa cifra rappresenta circa il 12% del totale degli inserimenti effettuati in Lombardia nello stesso periodo, e circa il 40% degli inserimenti totali effettuati dalle cooperative finanziate.

L'analisi delle variazioni nel tempo del numero di inserimenti effettuati suggerisce che i mutamenti delle linee guida da un bando all'altro abbiano avuto dei riflessi reali sugli esiti dei progetti. L'aumento del numero di inserimenti tra il bando 2000 e il bando 2001, seguito da una sua riduzione l'anno successivo a favore del rafforzamento della funzione sociale, autorizza a concludere che siamo di fronte ad un mutamento reale di comportamenti teso ad aderire agli orientamenti prioritari delineati dai bandi.

I criteri di selezione fissati nei bandi, grazie alla capacità di condizionamento che hanno dimostrato di possedere, diventano direzione di cambiamento nel settore, offrendo opportunità e spunti per sviluppare riflessioni e mettere in pratica iniziative che altrimenti – utilizzando le parole di un intervistato - sarebbero “soffocate dalla contingenza del quotidiano”.

Le cooperative sociali denunciano difficoltà a reggere la pressione del mercato e ad assolvere contemporaneamente la loro vocazione di imprese sociali. I settori produttivi nei quali operano sono soggetti a forte competizione e risulta difficile riuscire a tenere prezzi concorrenziali impiegando soggetti con capacità produttive limitate. Un aspetto vincente della strategia della Fondazioni in questo settore risiede nel non aver distribuito denaro in base a criteri di bisogno, ma nell'aver “forzato” le organizzazioni a uscire dalla spirale della contingenza vincolandole ad utilizzare i fondi in iniziative in grado di rafforzare la solidità dell'organizzazione, sia dal punto di vista imprenditoriale, sia sul versante sociale.

INDICAZIONI METODOLOGICHE

Questa prima esperienza di valutazione consente di ricavare alcune conclusioni in merito alla sua fattibilità, utili per eventuali ulteriori utilizzi della valutazione ex-post nell'ambito della Fondazione.

Innanzitutto, il livello di collaborazione ottenuto dagli enti beneficiari è stato ottimo. In più di un'occasione gli interlocutori si sono dimostrati contenti di poter prestare la propria collaborazione e di condividere le esperienze.

La qualità delle informazioni raccolte è da considerarsi complessivamente buona: non si sono registrati comportamenti di risposta manifestamente acquiescenti, anzi in molti casi sono state fatte critiche e rilievi. Ciò che ci induce a dare un giudizio positivo è, soprattutto, l'impegno e l'attenzione profusa nel prestare la propria collaborazione, sia nel corso delle interviste in profondità, dove ogni risposta è stata argomentata chiaramente e minuziosamente, sia in occasione dell'indagine, dove si è registrata una quantità di note di precisazione, commento e puntualizzazione al di là di ogni aspettativa. Questo implica che in futuro si possa andare più in profondità su alcune questioni più sfidanti, quali le criticità e le difficoltà incontrate nella realizzazione dei progetti, oppure le eventuali diversità riscontrabili nei risultati a seconda delle caratteristiche dei beneficiari finali.

L'accoppiata delle due tecniche di rilevazione "interviste in profondità – questionario diretto agli enti" in questo contesto si è dimostrata adeguata, tenendo conto del fatto che la discesa sul campo è avvenuta a cose fatte. In altri contesti potrebbero essere consigliabili, o più opportune, scelte metodologiche di tipo diverso.

Il disegno utilizzato per questa valutazione ha adottato come unità di osservazione il singolo ente beneficiario e si è basato prevalentemente su dati "soggettivi". Questa strategia di raccolta delle informazioni è stata dettata dalla natura puramente retrospettiva della valutazione, messa in campo ad intervento concluso. Se il processo di valutazione si fosse svolto contestualmente alla realizzazione dei progetti, si sarebbe potuto utilizzare un disegno diverso, utilizzando il singolo inserimento lavorativo come unità di osservazione e raccogliendo dati più "oggettivi" e diretti.

Inoltre, non è stato possibile ascoltare i beneficiari finali degli interventi, cioè i soggetti inseriti, perché ciò avrebbe richiesto la ricostruzione di situazioni (opinioni, criticità, soluzioni) relative a eventi troppo lontani nel tempo, la cui memoria ha subito un processo di ricostruzione sulla base dell'esperienza successiva. A ciò si aggiunge il fatto che, nel settore degli inserimenti lavorativi, si ha a che fare in molti casi con soggetti con limitate capacità di risposta. Difficoltà alla quale si sarebbe potuto ovviare solo interpellando il nucleo familiare, anziché il soggetto singolo.

Nel caso di valutazione contestuale alla realizzazione dell'intervento, è in generale consigliabile tentare l'osservazione diretta e utilizzare il beneficiario finale per l'osservazione degli esiti a livello individuale. Ovviamente questa scelta comporta anche un maggiore impiego di risorse per condurre la valutazione, per cui è consigliabile utilizzarla in quei contesti in cui sono più incerti gli esiti finali di un intervento e nei settori di intervento rispetto ai quali la Fondazione aspira ad assumere il ruolo più netto di *change maker*.

Per finire, va notato come sia stato difficile ottenere risultati significativi in termini di “lezioni apprese” dalla realizzazione dei progetti. Pur essendo stato questo aspetto oggetto di discussione nel corso delle interviste in profondità, gli esiti si sono rivelati poco interessanti.

Tre ordini di ragioni possono essere citate per spiegare questo insuccesso. La prima è che quello degli inserimenti lavorativi è un settore di intervento sociale “maturo”, in cui gli operatori hanno accumulato molta conoscenza sulle problematiche: diventa quindi difficile scindere l’esperienza fatta realizzando un particolare progetto da quella accumulata nel corso di molti anni di lavoro. La seconda è che, in molti casi le “lezioni” vengono confuse con i desideri o i consigli da dispensare alla Fondazione su come potrebbe migliorare il suo intervento. Il terzo è il tempo trascorso tra la realizzazione dei progetti e le interviste, troppo perché sia possibile evidenziare fatti o eventi configurabili come “lezioni apprese” da quello specifico progetto. Una ragione ulteriore per considerare di condurre la valutazione contestualmente al disegno e alla realizzazione dei progetti.