



CONSORZIO PROVINCIALE INTESA-CCA

Società Cooperativa Sociale Consortile

DOCUMENTO PROGRAMMATICO

2015-18

SOMMARIO

1. Premessa	pag. 3
2. VISION	pag. 4
3. MISSION	pag. 4
4. RAPPRESENTANZA E PRESIDIO DEL TERRITORIO	pag. 5
5. VERSO LA COOPERAZIONE COMUNITARIA	pag. 6
6. AREA IMPRENDITORIALE - SVILUPPO D'IMPRESA	pag. 7
7. AREA SOCIALE – POLITICA DI WELFARE	pag. 8
8. AREA FORMATIVA	pag. 10
9. I SERVIZI CONSORTILI	pag. 11
10. GOVERNANCE	pag. 14
11. I CONTENUTI DELLA NUOVA PROGRAMMAZIONE - PRIORITA'	pag. 16
12. TEMPI	pag. 17
13. RISORSE	pag. 17
14. COINVOLGIMENTO DELLA BASE SOCIALE	pag. 18

1. Premessa

INTRODUZIONE

Gli ultimi anni dopo la fusione tra Intesa e CCA, sono stati anni di cambiamenti, pur d'entro la continuità legata ai percorsi intrapresi negli anni precedenti.

Stiamo vivendo ancora tempi difficili ma anche ricchi di opportunità e nuove sfide che ci permettono di svolgere appiano il nostro ruolo dentro le comunità sociale e imprenditoriale.

Intesa - CCA è un sistema di cooperative che, dentro la crisi, è riuscito a rigenerarsi (ristrutturazioni, riorganizzazioni produttive e d'impresa, nuove offerte di prodotti e servizi...), a mantenere i livelli occupazionali complessivi, consolidare le attività e le posizioni di mercato.

Le cooperative in questa situazione di crisi, hanno dimostrato di essere realtà capaci di assumersi il rischio imprenditoriale lavorando sulla frontiera dei bisogni, e cercando, anche in sinergia con le altre cooperative, soluzioni nuove ai problemi emergenti .

Nei prossimi anni dovremmo sviluppare un'azione volta a condividere all'interno della nostra rete le strategie e priorità e riuscire a lavorare sempre più come squadra, mettendo in comune le idee e le risorse migliori, facendo convergere l'esperienza di realtà diverse e promuovendo i processi di collaborazione interni ed esterni. La nostra forza sta proprio nel procedere insieme con convinzione verso strategie e percorsi condivisi.

In particolare dobbiamo continuare ad investire nel percorso delle coprogettazioni con l'ente pubblico e il territorio, e dall'altro lato nel cercare spazi e modi per intervenire sul mercato e sulla grande emergenza lavoro, questione su cui possiamo costruire grande riconoscibilità e che oggi coinvolge tutte le nostre cooperative.

Dobbiamo sviluppare un processo volto:

- a sostenere, coordinare ed integrare l'opera delle cooperative, aggregando stili e risorse, nel rispetto delle singole identità e delle specializzazioni, per valorizzare l'esperienza e la competenza maturata, secondo criteri di complementarità;
- al continuo riorientamento strategico tramite la ridefinizione della visione e della missione arrivando all'elaborazione del documento programmatico e alla focalizzazione delle linee di sviluppo.

Nel documento programmatico dovranno essere poste in evidenza le nuove sfide che attendono il Consorzio in termini di posizionamento nel welfare comunitario, le nuove posizioni di mercato nell'ambito dei servizi alla disabilità, nello sviluppo di nuovi mercati da esplorare e le leve del marketing che ci dovranno permettere di affrontare i vecchi e i nuovi competitor.

2. VISION

Intesacca è un'organizzazione a "rete", eccellente nelle prestazioni e mira ad essere riferimento e protagonista nel sistema e nella comunità locale.

Vuole essere un'organizzazione radicata nel territorio capace di interpretare la complessità e trasformare aspettative/opportunità in valore per le imprese associate e per i principali stakeholders.

Intende operare per creare e rafforzare reti di supporto e strategie innovative, si propone come organizzazione che apprende per innovare continuamente, servizi, processi, culture e persone impegnate, al fine di garantire la crescita e lo sviluppo delle cooperative socie ed affermare il ruolo della imprenditorialità sociale per uno sviluppo sostenibile

Essere punti d'incontro tra qualità del servizio, la fruizione da parte dei soci e l'accessibilità per la comunità.

3. MISSION

La Mission del Consorzio è quella di:

- essere radicati nel territorio in grado di produrre valore per la rete e per la comunità;
- essere strumento attraverso il quale promuovere lo sviluppo e la crescita delle cooperative aderenti, attraverso la gestione di funzioni di supporto e consulenza specializzata;
- ri-progettare i servizi sociali e sanitari come processo di una "rete di supporto" alle persone;
- svolgere un'attività costante di aggregazione, di General Contractor, di lobbying, di marketing sociale, di comunicazione e di sviluppo del capitale organizzativo delle cooperative associate.

L'attività del Consorzio si rivolge prioritariamente alle cooperative associate, al mondo istituzionale e agli attori della società civile.

Il perseguimento della missione consortile si identifica nella crescita delle proprie associate e nella soddisfazione dei Clienti e di tutti i legittimi portatori di interesse, in un mercato nel quale prevalgano i principi di capacità, di legittimità e di correttezza.

Per realizzare la sua missione il Consorzio è orientato a:

- 1) rafforzare la propria azione di rappresentanza e di gestione del rapporto con il territorio;
- 2) costruire una politica di gruppo tesa a favorire la promozione e lo sviluppo autonomo delle dimensioni e delle capacità imprenditoriale delle singole cooperative;
- 3) ri-progettare e innovare il servizio alla persona, funzione alle mutate caratteristiche del contesto sociale sia a causa del calo di risorse sia per la mutata domanda degli utenti, contribuendo a costruire linee d'azione che possono essere perseguite, tramite azione diretta da parte delle cooperative
- 4) a) realizzare servizi di supporto e consulenza tecnico amministrativa, contabile, gestionale, commerciale, finanziaria e legale alle proprie associate;
b) svolgere servizi di terziario avanzato (consulenza di sviluppo organizzativo, formazione specialistica, ricerca e innovazione) dotandosi delle competenze interne ed esterne necessarie per creare le migliori "catene del valore";
- 5) favorire lo sviluppo e la produttività sociale ed economica dell'attività lavorativa delle cooperative.

4. RAPPRESENTANZA E PRESIDIO DEL TERRITORIO

L'ambito della rappresentanza e della gestione del rapporto con il territorio, anche in seguito alla crisi, è diventato centrale nel nostro cammino consortile. Siamo tutti persuasi che il rapporto con il territorio deve essere coordinato e orientato da una rappresentanza in grado di portare avanti uno "sguardo d'insieme" sia nel saper valorizzare le potenzialità interne delle rispettive realtà cooperative, sia nel saper finalizzare i progetti verso un esito positivo. Possiamo supporre che la denominazione del Consorzio "Intesa - CCA" indichi sia un'intesa ed una coesione interna, che un'azione che si muove d'intesa nel territorio con i vari interlocutori pubblici e privati; con un forte richiamo alla Autogestione come motore della crescita personale e professionale dei operatori. E questo orizzonte va coltivato e maturato insieme.

Occorre tener presente che il "territorio" che abbiamo davanti oggi non è più il "territorio" di vent'anni fa, né dal punto di vista economico né da quello sociale. Diverse ricerche, come quella nazionale del Censis, segnalano la riscoperta della socialità che è prima di tutto una reazione alla crisi, un ridimensionamento della spinta individualista imposto dal timore di una competizione spietata e logorante a cui l'individuo da solo non sa tenere testa. Un generale rallentamento delle attività e una oggettiva mancanza di risorse hanno fatto sì che si rafforzasse la tendenza a utilizzare meglio le energie che già si possedevano. La situazione di stallo, ma anche di energia potenziale inespressa, emerge inoltre quotidianamente al nostro colpo d'occhio, ma la realtà cooperativa veneta e trevigiana mostra comunque una significativa vitalità e creatività. Alcuni dati ci mostrano che la cooperazione sta addirittura cercando nuovi campi e nuove pratiche per rigenerare il welfare e la stessa socialità.

La relazione con il territorio oggi va ripensata e ridisegnata. E' importante distinguerne i livelli o le aree e le rispettive identità e competenze, e il consorzio è anche impegnato ad accompagnare una relazione forte e qualificata sia sul piano legislativo che operativo.

Per quanto riguarda le relazioni con il territorio è prima di tutto fondamentale che il consorzio si accrediti con le diverse controparti, Imprese committenti, Comuni e USL, così che il filo conduttore dell'azione consortile impari a valorizzare le competenze specifiche di ciascuna cooperativa collegate alla capacità di impiegare le competenze per accrescere il capitale sociale del territorio e migliorare la qualità della vita complessiva della comunità territoriale. D'altra parte questo è il livello di base perché Comuni e Usl sono le istituzioni più prossime al cittadino, soprattutto a quello in cerca di risposte, e le nostre cooperative trovano qui il loro primo interlocutore. A questo livello, siamo sempre più consapevoli che in futuro conterà anzitutto la qualità dei servizi offerti coniugata con l'efficacia. Solidarietà e responsabilità dovranno essere i nostri orientamenti principali. Solidarietà vuol dire la fedeltà ai nostri valori di impresa sociale, responsabilità vuol dire capacità e competenza per offrire servizi all'altezza dei bisogni.

Il livello regionale è certamente un altro livello importante che potrà essere affrontato in maniera proficua interagendo con altri consorzi, ma anche facendo leva sulla natura del sistema organizzativo di Federsolidarietà e Confcooperative. A questo livello è importante che vi sia una costante circolarità delle informazioni, degli strumenti operativi, delle azioni da intraprendere e dei servizi e competenze da attivare.

Vi è inoltre il livello del mercato privato. In questi anni abbiamo sviluppato interessanti forme di collaborazione per individuare nuove modalità di risposta ai bisogni della nostra comunità variegata e

complessa. Quanto fatto sinora dal nostro consorzio dimostra che l'azione promozionale produce risultati in volumi di fatturato realizzato pur avendo ancora difficoltà a produrre redditività sufficiente ad autofinanziarsi. E' importante allora che il consorzio promuova e rafforzi la propria azione commerciale, sempre più necessaria, coltivando forme nuove assieme ad accordi concreti sia per alimentare le produzioni funzionali agli inserimenti lavorativi assistiti che per sviluppare le cooperative di produzione e lavoro e sociali di tipo B che rappresentano un'importante quota dei nostri associati.

Un livello ulteriore da presidiare è quello del credito. La crisi ci ha spinto variamente a porre una rinnovata attenzione a questo livello del territorio. Stiamo imparando anche qui che è molto significativo proporsi assieme, come "rete di imprese" che costituisce un capitale di opportunità in varie direzioni, tali da renderci credibili sotto una molteplicità di aspetti e prima di tutto come fattore di crescita complessiva del territorio. Credibilità, affidabilità, trasparenza, legalità sono i nostri punti forza.

Una peculiare attenzione è stata rivolta al mondo associativo, quale livello da sempre importante e innovativo del nostro territorio. Dobbiamo continuare e rafforzare un lavoro di base rivolto a rivitalizzare il nostro rapporto con le associazioni ad ogni livello. Esse sono spesso luoghi capaci di intercettare non solo nuovi bisogni ma anche nuove modalità di prossimità. Il volontariato in tutte le sue espressioni costituisce da sempre un nostro interlocutore privilegiato al fine di rigenerare la solidarietà e la sussidiarietà. I volontari in quanto persone che donano ore di lavoro alla cooperativa riconoscendo l'utilità sociale dell'attività, non sono solo un bene interno ma anche un bene per tutta la comunità perché costituiscono il capitale sociale e valoriale del nostro territorio.

Infine è importante ricordare che rappresentanza e presidio del territorio non possono essere tenuti assieme che da un "pensiero lungo" circa l'orizzonte del welfare che come cooperative vogliamo promuovere. Per noi in questo momento è importante fare rete su un progetto di welfare che valorizza le risorse locali, fa riaccendere una partecipazione non banale, attiva intelligenze plurali, fa convergere risorse formali e informali, del pubblico, del privato sociale e del privato, facendo leva sui principi che ci contraddistinguono come il mutualismo e il cooperativismo.

5. VERSO LA COOPERAZIONE COMUNITARIA -

Il nostro territorio oggi è più un luogo di complessità che di semplificazione e di compartimentazione. Fare cooperazione quindi oggi vuol dire fare più comunità, tanto dentro che fuori il consorzio. Parlare di cooperazione comunitaria non significa semplicemente parlare di cooperazione decentrata, si tratta invece di pensare la cooperazione come coinvolgimento di cooperative e di comunità, all'interno delle quali creare relazioni per crescere insieme. L'obiettivo è quello di valorizzare la ricchezza interna di ogni territorio, permettendo alle comunità interessate di riappropriarsi delle proprie risorse e quindi di renderle in grado di costruire il proprio futuro.

Il territorio inoltre è fatto da persone e quindi la relazione con esso significa anzitutto capacità di coinvolgere e includere nella propria mission la cittadinanza, nella sua variegata dinamica di interessi. La prima forma di cooperazione comunitaria quindi concerne la base sociale, è con quest'ultima che va accresciuta la capacità di coinvolgimento nella sfera decisionale e negli obiettivi imprenditoriali della cooperazione.

Il nostro consorzio rinnoverà la sua identità nella misura in cui si penserà e agirà sempre di più secondo lo stile di una cooperazione comunitaria. Essa richiede di far crescere anzitutto al nostro interno una

nuova cultura comunitaria e in secondo luogo una nuova cultura comunitaria anche all'esterno, in relazione alle realtà sociali in cui operiamo.

Cooperazione comunitaria vuol dire anzitutto che siamo chiamati ad avviare processi di governo cooperativi capaci di accogliere la differenziazione organizzativa e le azioni di ricomposizione che caratterizzano le nostre cooperative. Dobbiamo imparare a gestire situazioni in cui faticiamo magari a maturare una visione unitaria, oppure quando gli accordi presi possono incontrare conflitti e rallentamenti. Ma cooperazione comunitaria non significa necessariamente che tutti fanno e fanno tutto, bensì che cerchiamo di "fare tutto insieme", progettando intraprese differenti, responsabilità a livelli diversi, creando spazi e tempi di interazione tra cooperative per crescere insieme, per far circolare esperienze, per allargare le competenze, per scambiare modelli di intervento sociale, precisando la funzione di sintesi e di indirizzo.

Cooperazione comunitaria inoltre significa trasmettere, raccogliere e far circolare conoscenze tra le nostre cooperative del consorzio; significa realizzare più servizi e quindi creare più risorse da condividere; vuol dire anche coordinarci per dare migliori risposte ai bisogni del territorio. In questo senso l'adesione al consorzio va continuamente rafforzata e qualificata, rimotivata e rilanciata.

Ma cooperazione comunitaria significa anche aprirci e cooperare con strumenti giuridici appropriati e innovativi con organizzazioni for-profit, con reti formali di associazione e di rappresentanza, e naturalmente con le organizzazioni di volontariato. Questa forma di cooperazione comunitaria ci porterà a raggiungere obiettivi importanti come la condivisione di conoscenze, la co-progettazione di nuovi servizi sul territorio, l'aumento dell'impatto sull'utenza, la possibilità di rispondere prontamente e meglio alla domanda locale, la realizzazione insieme di attività diverse per la comunità con l'aumento dell'impatto sociale sul territorio, l'attivazione di nuove filiere per l'inserimento lavorativo e, infine, l'accoglienza di persone variamente in difficoltà alle quali la singola cooperativa non riesce a dare immediatamente una risposta.

La cooperazione comunitaria emerge come un orientamento propositivo anche per uscire rinnovati dalle difficoltà e ridisegnare un nuovo welfare e una nuova democrazia associativa.

6. AREA IMPRENDITORIALE - SVILUPPO D'IMPRESA

Noi sappiamo che essere impresa sociale nel nostro territorio significa rappresentare un filone originale della nostra storia fondato sulla solidarietà, sulla mutualità, sul mettersi insieme per affrontare i problemi, sul mettere al primo posto la persona ed in particolare la persona svantaggiata, perché nessuno deve essere lasciato indietro.

Ma da sempre noi sappiamo che si tratta di un progetto sociale che valorizza l'imprenditorialità ad ogni livello, perché la solidarietà non è una realtà a perdere, non è un costo ma è prima di tutto un bene che ricade su tutta la comunità. Ciò che ci contraddistingue è la capacità dunque di generare un valore aggiunto stabile, ottimizzando l'uso delle risorse, rendendoci autonomi e ponendoci come soluzione economicamente efficiente ed efficace. In questo senso non partiamo da zero ma da una storia in cui abbiamo maturato una buona esperienza nel settore dei servizi sociali e nelle attività industriali, anche operando in partnership. Ora siamo chiamati ad ottenere buone performance sociali e finanziarie grazie proprio alla centralità di questo consolidato patrimonio di attività.

Dovremo dimostrare flessibilità e apertura a nuove strategie e obiettivi sociali, senza che ciò dipenda esclusivamente dai finanziamenti pubblici. Certo, in questo momento, possiamo avere giustamente delle perplessità rispetto alla capacità di continuare ad erogare i nostri servizi indipendentemente dal supporto pubblico. Ma il nostro impegno consortile consiste proprio nell'affrontare direttamente queste perplessità.

Per questo dobbiamo innanzitutto sviluppare partnership territoriali e consortili tra imprese di diverse forma giuridica, che siano capaci di generare economie di scala e gestioni efficienti, tali appunto da superare il rischio sempre più concreto di riduzione dei fondi che le pubbliche amministrazioni dedicheranno all'esternalizzazione dei servizi.

In secondo luogo dobbiamo sviluppare la capacità di attrarre e combinare risorse di diversa natura. Le nostre imprese sociali basano la loro azione imprenditoriale sulla differenziazione delle risorse necessarie per garantire la loro sopravvivenza e sviluppo. Per questo dobbiamo puntare ad essere in grado di dar vita a un mix di risorse differenziato sia per tipologia di soggetto (attori individuali e collettivi, soggetti pubblici e privati) sia per tipologia delle risorse (economiche e non, di mercato e donative, ecc.).

In terzo luogo dobbiamo maturare insieme un approccio progettuale di tipo incrementale. La progettualità comunitaria delle nostre cooperative si baserà sempre di più sull'integrazione strutturale tra sistemi di monitoraggio dei fenomeni su cui esse intervengono (la "lettura dei bisogni") con metodologie di autovalutazione e rendicontazione delle iniziative messe in atto. Questo ci consentirà di assumere un approccio incrementale capace di adeguare in corso d'opera obiettivi e contenuti delle azioni intraprese, adattandole alla mutevolezza e dinamicità del contesto.

Inoltre il consorzio si impegnerà anche a formare la capacità di rispondere a bisogni complessi con un orientamento all'autonomia. Ciò significa che la nostra azione sarà rivolta per una capacità di "presa in carico" che si fa carico non solo dell'utente finale dei servizi ma delle sue reti informali di aiuto e supporto. Inoltre siamo chiamati ad agire sempre di più per favorire percorsi di emancipazione da situazioni di bisogno.

La terza linea d'impegno consiste nella diffusione di sistemi organizzativi in grado di soddisfare strutture motivazionali complesse. La centralità del capitale umano nella produzione dei beni e servizi e il coinvolgimento di soggetti diversi richiede la presenza nelle nostre cooperative di soluzioni organizzative (ad esempio in sede di selezione, formazione, accompagnamento, ecc.) in grado di rispondere alla complessità degli elementi motivazionali che sostengono la nostra azione.

In questa linea le nostre priorità consortili diventano le seguenti:

- un deciso incremento dell'azione promozionale;
- un nuovo slancio nello sviluppo d'impresa, che dovrà iniziare da innesti progettuali nella realtà esistente delle stesse cooperative;
- un'attenta gestione degli appalti.

Tre assi centrali che potranno declinarsi (ma qui le proposte possono essere frutto del contributo di tutti) anche secondo le seguenti linee direttrici:

- convergenza tra cooperative per rafforzare il fatturato, lo stato patrimoniale e le potenzialità concorrenziali nel mercato (come la ricerca Euricse ha fatto capire),

- creazione di nuovi servizi o di interventi che coinvolgono attivamente le persone, le famiglie, le associazioni, gli enti locali, per progettare e costruire in relazione con le esigenze della comunità,
- differenziazione dei prodotti per ampliare l'offerta e la possibilità di intercettare altri soggetti,
- raccolta fondi per sensibilizzare a iniziative, imprese sociali di valore, chiedendo un certo investimento economico.

7. AREA SOCIALE – POLITICA DI WELFARE

Impresa “sociale” significa che la comunità o meglio ancora la ricaduta delle nostre azioni non è rivolta all'utile, generalmente inteso, ma alla produzione di valore sociale misurabile in termini di inclusione e di crescita di coesione sociale.

Le nostre priorità sociali possono guardare al futuro nella misura in cui metteremo al centro l'innovazione di servizi, processi e modelli per rispondere ai bisogni sociali in un'ottica di co-programmazione e co-produzione di risposte flessibili, personalizzate e multidimensionali, che superino l'appiattimento dei servizi sulle prestazioni, aprano a nuove forme di socialità e mutualità investendo sull'aggregazione della domanda e promuovano prevenzione del disagio e processi di autonomia e di inclusione sociale.

In secondo luogo dobbiamo puntare sulla valorizzazione e la connessione delle risorse delle persone, delle famiglie e del territorio in una prospettiva comunitaria, attraverso il rafforzamento e la ritessitura dei legami e delle relazioni, anche con iniziative generative di responsabilizzazione e di restituzione alla comunità dei benefici ottenuti.

In terzo luogo diventerà sempre più importante lo sviluppo e il potenziamento di sistemi di governance territoriale aperti a nuovi soggetti anche non convenzionali e alla partecipazione dei cittadini, in modo da produrre una lettura approfondita, più integrata e condivisa dei bisogni - che sia in grado di andare oltre la lettura delle esigenze assistenziali per arrivare a comprendere anche le fragilità più immateriali delle persone - una ricomposizione e un miglior utilizzo delle risorse pubbliche e private e una maggiore corrispondenza tra problemi e soluzioni.

Da questi orientamenti emergono alcune declinazioni operative principali, come:

- la prevenzione e intercettazione precoce delle situazioni di bisogno, senza limitarsi a rispondere all'emergenza, in un'ottica di riduzione del rischio di esclusione dal tessuto sociale ed economico;
- il superamento delle logiche settoriali e di target che portano ad alimentare la frammentazione dell'infrastruttura sociale delle comunità locali;
- attenzione alle politiche attive volte a favorire l'autonomia e l'inclusione socio-lavorativa delle persone;
- l'attivazione dei beneficiari, in un'ottica di promozione e responsabilizzazione della persona e di restituzione alla collettività di quanto ottenuto (quello che si chiama “welfare generativo”, secondo anche la prospettiva disegnata dalla Fondazione Zancan);
- la “socializzazione” dei bisogni individuali, aggregando domanda e risorse per convergere su un'offerta più adeguata e multidimensionale;
- il rafforzamento dei legami, investendo su processi di mutuo-aiuto e promuovendo la partecipazione della società civile nella ricerca delle soluzioni;

- l'integrazione socio sanitaria e con il ripensamento delle attuali unità di offerta e, in accordo con gli enti pubblici territoriali preposti, sperimentazione di una maggiore flessibilità, migliorando i processi di erogazione dei servizi;
- maggiore cooperazione e sinergie tra iniziative di welfare pubblico e sistema di welfare territoriale;
- il rinnovamento del sistema dei servizi, anche attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie per rispondere ai bisogni in modo più efficace ed efficiente.

Le nuove progettualità sociali quindi dovranno generare consenso e rinsaldare i legami tra le persone, stabilire nuove alleanze con il mondo del volontariato e stimolare i processi di riagggregazione sociale e di sviluppo di reti tra individui e famiglie, affinché la prima forma di tutela e di protezione venga proprio dal rafforzamento del tessuto delle comunità.

In questa prospettiva, oggi siamo chiamati ad uscire da una logica autoreferenziale e cercare di andare oltre il mercato ristretto delle risorse governate dagli attori pubblici, per intercettare, ove possibile, quello più ampio e frammentato di una pluralità di risorse presenti nel singolo territorio, aggregando i bisogni e svolgendo un ruolo di animatori di imprenditorialità sociale e di promotori di innovazione sociale.

8. AREA FORMATIVA

Siamo tutti consapevoli che un simile progetto consortile richiede un nostro grande investimento in formazione. Essa non può essere lasciata alla casualità né all'improvvisazione: occorre un piano formativo capillare e trasversale, perché la cooperazione, l'impresa sociale e di comunità, esige per sua natura che la formazione accompagni ciascun processo e progetto tanto imprenditoriale che sociale. Del resto, oggi tutti gli ambiti della nostra società richiedono una formazione continua e preveniente.

Abbiamo tutti imparato con l'esperienza che la cooperazione è un sistema di elevata complessità tecnica, economica, giuridica e sociale, alla quale oggi si affianca una nuova competenza associativa e civile. Da questo punto di vista la formazione non è né tempo perso né vuoto da riempire ma potenzialità da individuare e programmare. Troppo spesso "facciamo" cose senza averle "pensate" in maniera sistematica e così perdiamo non poche occasioni, quando non ci adagiamo nella sterilità della routine. La crisi ha smantellato e smascherato il "pensiero corto" come improduttivo e inefficace. Essa sta rilanciando il "pensiero lungo", progettuale, che guarda non all'oggi ma al dopodomani.

L'originario spirito cooperativo che ha animato la nascita delle nostre cooperative oggi non è più un dato scontato. Esso va formato, coltivato, preparato, approfondito e dotato di competenze proprie dell'impresa cooperativa, dove bisogna saper collaborare, cercare insieme, far convergere competenze differenti, e prima ancora personalità e caratteri diversi. La pervasività della cultura individualistica ha fatto sentire i suoi effetti disgreganti anche nel nostro tessuto cooperativo. Tutti quindi dobbiamo vedere nella formazione una scelta veramente strategica.

Per una buona formazione occorre sempre partire dalle situazioni concrete e dalle persone che vi sono implicate, perché la formazione non va calata dall'alto ma va coltivata dal basso. La formazione è al servizio sia di progetti sociali di qualità che del continuo miglioramento dei processi (pianificazione, preparazione del servizio, avviamento del servizio, verifica in itinere, verifica finale, analisi delle ricadute...). E' chiaro che tutto questo richiede una formazione continua del nostro personale, e ciò

richiede di adeguare costantemente le professionalità degli operatori ai cambiamenti produttivi, organizzativi, legislativi e relazionali.

Perciò dobbiamo puntare a fare del Consorzio un vero e proprio centro irradiatore di formazione e nuove categorie mentali e operative, al servizio di tutte le cooperative, al quale tutti possano attingere e nello stesso tempo proporre nuovi itinerari formativi più aderenti alle realtà specifiche. L'accreditamento regionale del Consorzio come ente formativo è una potenzialità che dobbiamo tutti valorizzare in quanto riferimento di base per la gestione di progetti e corsi finanziati da istituzioni pubbliche, come la Regione Veneto, e da istituzioni private come Foncoop e Fondimpresa.

Dobbiamo privilegiare tre livelli.

Anzitutto quello della formazione rivolta a rivitalizzare lo spirito e la filosofia di base della cooperazione, per diffondere lo stile collaborativo ed associativo, per rilanciare la cultura del socio e delle sue potenzialità, per far conoscere le peculiarità di una impresa sociale cooperativa, familiarizzare con le coordinate che costituiscono un nuovo welfare, impadronirsi delle competenze anche tecniche e gestionali di una organizzazione cooperativa, la quale ha le sue specificità.

Sullo stesso piano va posta la formazione al ruolo manageriale; 40 presidenti e oltre 150 consiglieri di amministrazione hanno bisogno di un progetto specifico di crescita nelle competenze manageriali necessarie per sviluppare le cooperative in un contesto competitivo sempre più complesso e con un carico di responsabilità, derivante dalle norme di legge, di cui devono essere pienamente consapevoli per poter operare nel rispetto delle normative.

In secondo luogo dobbiamo creare sempre di più spazi e luoghi per addestrare il personale circa mansioni e compiti, responsabilità e competenze inerenti all'organizzazione cooperativa, alle relazioni con gli enti locali, con le Usl, con i soggetti privati; per far apprendere stabilmente le conoscenze inerenti alla formazione di un progetto tanto locale che europeo; per sapersi muovere tra la selva legislativa ed interfacciarsi con i soggetti di tutti gli ambiti.

In terzo luogo la formazione va decisamente finalizzata all'innovazione sociale. L'innovazione sociale può essere definita come l'insieme di processi che danno corpo alla capacità di rispondere ai bisogni emergenti delle persone e delle collettività attraverso nuove forme di collaborazione, nuovi schemi di azione, nuove istituzioni, soprattutto nuovi modi di pensare. L'innovazione sociale è una strategia, un orientamento collettivo che può essere favorito da regole ma che trova il suo fondamento nell'operosità delle persone, in particolare di quelle che fanno parte della nostra comunità cooperativa.

Come si sviluppa innovazione sociale?

Anzitutto con ispirazioni, suggerimenti, diagnosi e "pensiero lungo"; in secondo luogo ci vogliono buone domande, proposte ed idee innovative; in terzo luogo con prove, studi di fattibilità, prototipi ed esperimenti; in quarto luogo con l'implementazione, la verifica e la conferma; in quinto luogo con organizzazione, la condivisione rapida, la diffusione il più possibile nel consorzio; in sesto luogo con il cambiamento del sistema di riferimento: è il passaggio più difficile e delicato, ma insieme ce la possiamo fare.

9) I SERVIZI CONSORTILI

I SERVIZI CONSORTILI

Il Consorzio ritiene strategica l'erogazione e la qualificazione di servizi alle imprese cooperative, in quanto conta sempre di più la specializzazione e la conoscenza specifica della normativa e delle prassi nell'ambito del sistema cooperativo e del terzo settore e quindi l'azione che dobbiamo perseguire con maggiore efficacia è quella di avere un modello operativo "plasmato" sulle esigenze del cliente associato, garantendo un'offerta qualitativamente elevata cercando di mantenere costi competitivi.

Le attività del consorzio si articolano in funzioni istituzionali e servizi alle associate. Tra le funzioni istituzionali, oltre alle attività propriamente dedicate al funzionamento del Consorzio (amministrazione contabilità e controllo, segreteria, gestione risorse, qualità, formazione, privacy) si evidenziano le seguenti attività istituzionali: promozione di nuova impresa, supporto alla compagine sociale, assistenza agli organi esecutivi, comunicazione, progettualità innovativa,...

Nel Consorzio oltre all'area dei servizi alle imprese, vengono realizzate attività di supporto:

- Consulenze
- Formazione e servizi al lavoro
- paghe e contributi
- servizi contabili e bilancio
- sicurezza
- qualità
- relazioni industriali e general contracting
- rappresentanza

Consulenze

Il settore, si avvale di professionalità specifiche di collaboratori e dipendenti, i quali offrono alle organizzazioni socie e ai clienti consulenza in ambito societario e un costante supporto agli amministratori fornendo adeguati strumenti per la valutazione dell'andamento economico-patrimoniale e gestionale delle cooperative (avvio di nuove imprese, affiancamento in fasi di sviluppo d'impresa, ricerca opportunità di finanziamento e supporto alla gestione dei progetti, progettazione e gestione sistemi per la Qualità, Privacy e Sicurezza, controllo di gestione, ...);

Formazione

Area strategica del Consorzio, ha l'obiettivo di favorire lo sviluppo delle cooperative puntando alla crescita professionale delle risorse umane presenti nel Consorzio e all'interno delle cooperative.

Il Consorzio dovrà promuovere e realizzare interventi di formazione, politiche del lavoro e innovazione sociale, finalizzati a sviluppare e consolidare una specifica cultura della cooperazione sociale.

Per rispondere sempre più alle esigenze di formazione/aggiornamento del personale ma anche di innovazione dell'offerta dei servizio, di prodotto e di sviluppo d'impresa dobbiamo allargare la nostra offerta formativa e progettuale, consolidando le patnership progettuali (Meta Logos, Fondimpresa, Ireccop) e rafforzando la proposta progettuale (FSE – Progettazione europea: Erasmus+ ...).

Servizi al lavoro

Ambito nel quale il Consorzio è accreditato c/o la Regione Veneto.

E' un nuovo settore con spazi di sviluppo, al quale dovremmo porre attenzione, anche con sviluppo di partnership, per partecipare alla realizzazione ed innovazione in materia, mediante progetti finalizzati alla valorizzazione delle risorse umane presenti nella rete consortile.

Il Consorzio dovrà continuare nella strada di promozione e di realizzazione di interventi di potenziamento de capitale umano e di promozione e sostegno a processi di inclusione sociale.

Per quanto riguarda le Politiche attive del Lavoro

Altro aspetto è quella di promuovere l'integrazione tra soggetti istituzionali e del privato sociale attraverso un dialogo continuo con tutti gli attori sociali per favorire l'inserimento nel mercato del lavoro le fasce deboli e svantaggiate, tramite progetti di accompagnamento, tutoraggio e monitoraggio dei percorsi.

Assistenza amministrativa e contabile e paghe

L'attività mantiene un ruolo strategico nel posizionamento dei servizi rivolti, in particolare, al mercato interno, costituisce un aspetto valorizzante del Consorzio sui quali dobbiamo puntare a sperimentare ambiti d'intervento più strettamente consulenziali .

Il servizio di consulenza amministrativa e contabile dovrà consentire un'ampia offerta adeguata:

- alle cooperative in fase di start-up o di piccola dimensione che necessitano di un accompagnamento puntuale e con un servizio di base completo ed accurato;
- alle altre cooperative fondamentale fornire una più attenta analisi gestionale;
- ai gruppi dirigenti fornire un costante supporto fornendo adeguati strumenti per la valutazione dell'andamento economico-patrimoniale e gestionale delle cooperative.

Sicurezza

La sicurezza sul lavoro è un settore in continua evoluzione, si pensi alle frequenti modifiche apportate alle norme nazionali ma anche alla normativa europea (al fine di adeguare le esigenze di sicurezza alla realtà odierna e ai progressi della tecnologia.

Il know-how consolidato dalla pluriennale esperienza dei nostri collaboratori, è in grado di apportare un valido contributo alle cooperative per la gestione dei problemi e degli adempimenti in materia di *salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*.

Le cooperative devono avere la consapevolezza di trovare un servizio professionale e strutturato, in grado di dare risposte immediate ai propri iscritti.

La consulenza relativa al D.Lgs 81/2008 rivolta alle cooperative dovrà maggiormente raccordarsi, con il coordinamento del Consorzio, con le diverse attività: formazione, informazione, consulenze, misurazioni tecniche, mediche,... - Alcune di queste attività sono fornite da personale interno o da collaboratori, altre devono essere acquistate sul mercato e riproposte alle cooperative.

Qualità

Il Consorzio aderisce al network Q.Res.

All'interno del Progetto Qualità Intesa 2014-16 e della collaborazione, in quanto aderenti al network Q.Res, si realizzano percorsi integrati (formazione, consulenza, assistenza, certificazione) per implementare o

mantenere un Sistema Qualità che consenta di rendere visibile, riconoscibile e misurabile l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione cooperativa.

Il Network che è composto da altri 4 consorzi e da oltre 50 Imprese Sociali ha apportato sinergie e possibilità di scambio della rete non soltanto relativamente a pratiche dei sistemi qualità ma anche a "buone prassi" di gestione dei nostri servizi e processi interni alle organizzazioni.

Le nuove sfide che ci aspettano riguardano essenzialmente i seguenti ambiti:

1. adeguamento dei sistemi qualità alla nuova norma ISO 9001 che dovrà uscire entro fine di quest'anno;
2. possibilità di implementare il modello Multisito ad altri schemi di certificazione;
3. ulteriori scambi di sinergie e di scambi di "modelli" interni alla rete.

Relazioni imprenditoriale e General Contractor

Obiettivo del servizio è quello di facilitare lo sviluppo socio economico delle imprese sociali, attraverso il coordinamento strategico delle cooperative; il monitoraggio del territorio alla ricerca di spazi di mercato; il supporto utile alla realizzazione di progetti di sviluppo; l'utilizzo dei fondi strutturali e attraverso una guida nella fase di progettazione e rendicontazione economica.

Il General Contracting può quindi creare importanti opportunità in termini di acquisizione di commesse e lavori.

Intesa - CCA, in rappresentanza delle sue associate, può partecipare come General Contractor a gare/commesse/contratti pubblici o privati che sarebbero di difficile/impossibile accesso da parte di singole Cooperative o di loro Associazioni Temporanee di Impresa

Le cooperative socie si impegnano a non assumere, nell'ambito delle proprie strategie imprenditoriali e di sviluppo, comportamenti che possano costituire pregiudizio o danno per altre cooperative sociali socie del Consorzio.

Rappresentanza

Rappresentiamo le nostre cooperative nelle costanti interazioni con enti e realtà territoriali. Rappresentiamo il luogo di incontro, interazione e collaborazione delle cooperative socie al fine di promuovere strategie e politiche territoriali.

10) GOVERNANCE

Il sistema di governo del Consorzio fonda le proprie caratteristiche organizzative, così come le metodologie operative, su principi di democraticità, trasparenza, rispetto delle identità delle Cooperative aderenti. Della rappresentatività e delle competenze professionali dei soci delle cooperative aderenti al Consorzio.

Per rispondere a queste caratteristiche è stato eletto un Consiglio di amministrazione composto da 12 membri di cui una presidenza composta dal presidente e da vice presidenti.

Il ricambio che sarà in atto nei prossimi anni, per la naturale evoluzione professionale del direttore e per la costante verifica di consenso sulla presidenza, impongono l'avvio di un'azione di ricerca in particolare per la selezione della figura del nuovo direttore.

Assemblea dei soci:

E' l'organo al vertice della struttura organizzativa. É composta dall'universalità dei soci e regge la vita della società. La sua competenza è quella di formare la volontà della società nelle materie riservate alla sua competenza dalla legge e dall'atto costitutivo e, più in generale, quella di definire gli obiettivi di fondo del Consorzio e di nominare gli amministratori che sono chiamati a darne attuazione.

Consiglio di Amministrazione

Il consiglio di Amministrazione è composto da:

- a) tre consiglieri per le cooperative di produzione lavoro;
- b) un consigliere per le cooperative sociali di tipo A) e un consigliere per le cooperative sociali di tipo B) per l'Area Ulss 8;
- c) tre consiglieri per le cooperative sociali di tipo A) e due consiglieri per le cooperative sociali di tipo B) per l'area Ulss. 9;
- d) un consigliere per le cooperative sociali di tipo B) e un consigliere per le cooperative sociali di tipo A) per l'area Ulss n. 7.

Consiglieri – ruolo di coordinamento - operano con collegialità nell'assunzione delle decisioni dell'agire consortile e del coordinamento dei settori.

Presidenza - composta dal presidente e da tre vice presidenti

Presidenza:

- I vice presidenti sono consiglieri che, hanno disponibilità, si assumono la responsabilità di aree operative: Ulss 7, 8,9 e settoriali: coop.va tipo a); coop.ve tipo B) e Politiche attive del lavoro.

Il Presidente sovrintende a tutte le attività del Consorzio avvalendosi del supporto del direttore e di organi quali il consiglio di amministrazione e quello di direzione. Nell'esercizio delle sue funzioni è chiamato ad attivare azioni di verifica, di orientamento e di confronto con la direzione per favorire il conseguimento degli obiettivi. Opera quale legale rappresentante del Consorzio di fronte a terzi.

Revisore dei conti

Attraverso l'applicazione di procedure campionarie, consente di verificare la veridicità e la correttezza delle poste del bilancio d'esercizio, tramite verifiche nel corso dell'esercizio ed esprime con apposite relazioni un giudizio sul bilancio d'esercizio.

GESTIONE CONSORZIO

Il Direttore è il massimo rappresentante delle attività della Consorzio ed ha come obiettivo la cura dell'azienda come sistema unitario, con una visione generale che gli consente di supervisionare le varie aree e di organizzare le risorse umane, finanziarie e materiali disponibili, al fine di raggiungere gli obiettivi strategici approvati dal Consiglio di Amministrazione. Garantisce che tutte le attività ed i progetti siano orientati al raggiungimento di quanto stabilito in un'ottica di efficacia, efficienza ed economicità.

Amministrazione

Gestisce tutta la parte amministrativa, contabile, fiscale e finanziaria del consorzio.

Le risorse umane utilizzate per lo svolgimento delle attività sono composte da persone che hanno maturato significative esperienze pluriennali. In grado di garantire un'offerta adeguata sia alle cooperative in fase di start-up o di piccole dimensioni che necessitano di un accompagnamento puntuale con un servizio di base completo ed accurato, sia alle cooperative di medie dimensioni per le quali diventa fondamentale una più attenta analisi gestionale.

Il Responsabile Sistema Gestione Qualità gestisce il Sistema Qualità del Consorzio nel suo complesso, curandone la documentazione, l'aggiornamento in relazione ai cambiamenti nelle attività, il controllo dell'applicazione puntuale e precisa ed il miglioramento nell'ottica dell'efficacia e dell'efficienza. Il tutto conformemente al concetto del miglioramento continuo definito dalle norme Vision UNI EN ISO .

L'amministratore di sistema - Privacy

La funzione è coperta da un professionista esterno e si fa garante della protezione in materia di dati personali, sensibili e giudiziari anche in attuazione della normativa vigente;

Responsabile della sicurezza (RSPP)

La funzione è coperta da un professionista esterno che ha esperienza sulla Sicurezza del lavoro ed è designato dal datore di lavoro per gestire e coordinare le attività del servizio di prevenzione e protezione.

11) I CONTENUTI DELLA NUOVA PROGRAMMAZIONE - PRIORITA'

OBIETTIVI

Il Consorzio sostiene e potenzia la solidarietà sociale attraverso i criteri dell'agire imprenditoriale: interagisce pertanto con le proprie associate supportandone le attività e fornendo dove utile gli strumenti necessari al loro consolidamento e sviluppo.

I contenuti della nuova programmazione, parzialmente innovativi rispetto a quelli del precedente triennio individuano alcuni **processi prioritari** da considerare, che, in ordine di importanza, sono i seguenti:

1. Identità del Consorzio
2. la rappresentanza e presidio del territorio
3. consolidamento servizi e attività
4. imprenditoria e sviluppo
5. area sociale- le politiche di welfare
6. la qualità
7. la formazione

Per operare concretamente sui processi prioritari sopra descritto il gruppo dirigente del Consorzio ha individuato alcuni **obiettivi strategici** da perseguire; anche in questo caso si riportano in ordine di rilevanza:

- 5) la capacità di costruire l'identità culturale del consorzio e promuovere lo sviluppo delle "rete consortile"
- 3) il presidio del territorio – la rappresentanza
- 4) rafforzamento e miglioramento dei servizi offerti
- 1) consolidare attività di general contracting
- 6) sviluppare i settori
- 5) promuovere e sostenere lo sviluppo di aree innovative
- 6) favorire la crescita professionale del personale della "rete"
- 2) comunicare il saper essere del Consorzio

12) TEMPI

Obiettivi di capacità si sviluppano sul medio-lungo periodo 3 – 5 anni		Obiettivi di qualità si sviluppano sul medio periodo 2 anni		Obiettivi economici/operativi si sviluppano sul breve periodo 1 anno	
Indice priorità	Obiettivo	Indice priorità	Obiettivo	Indice priorità	Obiettivo
3	Identità consortile	5	promuovere e sostenere lo sviluppo di aree innovative	1	consolidare attività di general contracting
2	Rappresentanza e presidio del territorio	6	rafforzamento e miglioramento dei servizi offerti	7	Sviluppo settori
4	comunicazione	8	Formazione		

13) RISORSE

Come deliberato **dell'Assemblea del 13 maggio 2010 e recepito nel Regolamento Interno**, la quota associativa è stato definito il contributo fissato con la contribuzione dell'anno 2009.

Si propone di mantenere tale contribuzione annuale per finanziare l'**Attività societaria**: i costi riguardano il funzionamento di base di INTESA/CCA (*amministrazione consortile: personale, sede, servizi interni, e ...*) ed ai costi della vita associativa e della governance (presidenza, costi di natura istituzionale, costi generali, comunicazione interna, formazione del personale, ...)

Per tutte le altre attività non si intende incrementare il contributo associativo, ma operare per progetti autosostenuti.

Le attività di general contractor si sostengono con la quota fissata a partire, a seconda dell'impegno richiesto al Consorzio, dell'1% più i costi amministrativi e di gestione.

14) COINVOLGIMENTO DELLA BASE SOCIALE

Alla base delle strategie e delle azioni individuate deve essere posto il **COINVOLGIMENTO DELLA BASE SOCIALE** che è condizione imprescindibile per il raggiungimento degli obiettivi e perché i risultati siano patrimonio dell'insieme della organizzazione.