



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº Extraordinario, diciembre 1998, pp. 155-166

SERVIGRUP, S. COOP.

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 1998 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

SERVIGRUP, S.COOP.

NOMBRE DE LA ENTIDAD:	SERVIGRUP: POVISAD, COOP.V.
SECTOR ECONÓMICO:	Servicios de Apoyo a Personas (Servicios Sociales y de Proximidad).
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	La gestión integral y prestación de Servicios Socio-Sanitarios y diseño y ejecución de Proyectos de Formación, Inserción e Investigación. Esta actividad abarca, pues, tanto el diseño como la implementación, desarrollo y evaluación de los impactos conseguidos, con una supervisión y permanente control de la calidad en los servicios que prestamos.
FECHA DE CREACIÓN:	Con el nombre actual iniciamos la actividad en Noviembre de 1.991. Con anterioridad -y bajo otra denominación- habíamos venido trabajando en la prestación del Servicio de Ayuda a Domicilio (SAD), desde el año 1.981.
DOMICILIO SOCIAL:	C/ Reina 162, bajo.- 46011.- VALENCIA. Teléfono: 96/ 356.14.64.- Fax: 96/ 356.14.76.
SOCIOS ACTUALES (1.997):	50
TRABAJADORES ACTUALES (1.997):	300

1.- Orígenes y evolución histórica

La constitución de SERVIGRUP como empresa se produce a finales de 1.991. Es una experiencia que surge de la apuesta - por parte de una veintena de socios, en su mayoría mujeres, provenientes de otra cooperativa- por ser pioneros en la configuración de un nuevo mercado que, en esos momentos, suponía un salto cualitativo en nuestra actividad empresarial y un reto que exigía asumir, desde el ámbito de lo privado, la gestión integral de recursos públicos especializados que la Generalitat Valenciana empezaba a sacar a concurso público.

La sólida experiencia de los socios promotores en el ámbito de la gestión de servicios desde fórmulas autogestionarias, acumulada a lo largo de más de doce años, nos permitió situarnos como pioneros en la parrilla de salida de este nuevo mercado que emergía. De este modo, nos fue adjudicada la gestión integral de los dos primeros Centros especializados de Personas Mayores que la Administración Valenciana sacó a concurso público.

Ello nos permitió despegar como organización empresarial basando nuestra evolución y nuestras estrategias en las siguientes Ideas-Fuerza:

- a) La capitalización de las primeras experiencias en un mercado nuevo, en esos momentos.
- b) El fortalecimiento del cuerpo de gestión - en ocasiones en detrimento del desarrollo societario - fomentando la incorporación de nuevos profesionales con titulación y experiencia.
- c) La investigación permanente, que nos permitía seguir siendo innovadores en los modos de intervención socio-sanitaria individualizada.
- d) Una adaptación de la organización a los entornos en los que se ubicaban nuestros Centros de trabajo, incidiendo en la creación y fomento del empleo local.
- e) Ir posicionando a la Economía Social en general y al cooperativismo *non profit*, en particular, como la fórmula idónea para la gestión privada de servicios sociales de titularidad pública, es decir, ante el Modelo Mixto de gestión que, por entonces empezaba a emerger.

Sobre esta base se ha venido produciendo la **evolución** que SERVIGRUP ha experimentado hasta el momento presente en todas sus dimensiones como organización, y que, por lo que se refiere a la **plantilla** de socios y/o trabajadores, podemos decir que, al inicio de la actividad como Servigrup el número de socios ascendía a 22 personas, en su mayoría mujeres. Desde su creación hasta la fecha

actual se han incorporado 28 socios más, fundamentalmente a través de la promoción de trabajador a socio.

Teniendo en cuenta nuestra preocupación por la creación de empleo, ha habido un crecimiento de carácter exponencial en la incorporación de trabajadores; multiplicando por quince la plantilla inicial para llegar al nivel actual de empleo.

Pero tan importante como el número, ha sido para nosotros la *calidad del empleo* que se ha venido generando, habiéndose conseguido importantes resultados tanto en lo que se refiere al fomento del empleo local y a la integración laboral de discapacitados y colectivos de riesgo, como a la formación y estabilidad del mismo.

Servigrup, **hoy**, se ha consolidado como una importante entidad que no sólo ha sido pionera, sino que sigue liderando el sector de servicios de apoyo a personas en todo el territorio histórico valenciano y con un peso específico en el conjunto del Estado.

La adecuada capacitación de las casi cuatrocientas personas a las que ocupa, le permite apostar firmemente por la *intercooperación* y por la *transmisión* efectiva de su *saber hacer* a otras entidades más pequeñas con objetivos de crecimiento cualitativo y, también a la sociedad civil en general mediante la creación de entidades supra-empresariales que permitan vehicular los intereses y las aportaciones de todas las empresas y las personas que trabajan en este sector, para garantizar el presente y el futuro del bienestar de todos los ciudadanos y ciudadanas.

Esta fué una de las **razones** que impulsaron el lanzamiento y **la creación de Servigrup** y que siguen orientando su permanente evolución. Junto a ésta podemos también hacer referencia a la necesidad, que en su momento experimentaron los socios-promotores, de posicionar adecuadamente en este nuevo mercado a las *empresas de economía social* que, hasta entonces, habían venido siendo protagonistas en todas las autonomías del Estado Español, del nacimiento y configuración de los servicios sociales y de apoyo a personas. Pensábamos -y así lo ha confirmado la experiencia- que con la creación y consolidación de este tipo de empresas se garantizaba también tanto la calidad de los servicios que éstas prestaban, como la creación y la calidad del empleo que dichos servicios empezaban a generar.

Nos constituimos en su momento -y seguimos operando en este mercado- como una **Empresa de Economía Social**, porque *queremos sumar*. Porque pensamos que constituye una fórmula empresarial que permite la participación y la implicación garantizando, sin embargo, una gestión independiente y eficaz. Porque facilita la *reversión de los beneficios* en la mejora del servicio y en las personas que lo realizan y que lo reciben. La historia de la Economía Social -que siempre ha colocado a la persona en el centro- no es, para nosotros, un lastre con el que tengamos que cargar, sino un bagaje del que aprender.

2.- Características actuales

Si centramos nuestra visión de la entidad en el año 1.997, se puede constatar que una de las señas de identidad que han caracterizado la evolución de nuestra experiencia empresarial ha sido la *diversificación de servicios*, que se ha hecho posible gracias a la solvencia técnico-profesional que hemos venido manteniendo en la gestión de servicios de apoyo a personas.

Aunque seguimos manteniéndonos en el mismo sector de actividad en el que comenzamos - la *gestión integral de recursos de servicios de apoyo a personas*- se han venido configurando nuevas áreas de actividad que han permitido ampliar enormemente nuestra oferta de gestión de recursos especializados.

Dado que toda la actividad se genera desde los **cinco departamentos** en los que se agrupan y fundamentan las distintas unidades estratégicas de negocio, haremos ahora una reseña de los *servicios* que actualmente se están produciendo desde esos departamentos, de los *ámbitos de cooperación* empresarial en los que seguimos aprendiendo y de las acciones de *investigación* que se han emprendido a nivel europeo. La actividad empresarial que se generó en 1.997, la podemos resumir así:

1.- Departamento de Coordinación de Centros de Personas Mayores:

- * Gestión integral de seis Residencias públicas de Tercera Edad y tres Centros de Día.
- * Asesoramiento - bajo la fórmula de consulta de proceso y a través de convenios de cooperación - a empresas cooperativas de ámbito local, a fin de potenciar su crecimiento.
- * Gestión integral de una residencia pública en U.T.E. con otra empresa del sector.
- * Asesoría y consultoría en el implementación de La Seu, una Residencia privada situada en el centro histórico de la ciudad de Valencia.
- * Destacar, por último, la gestión del servicio de atención directa de una Residencia de personas adultas oligofrénicas en Castellón, así como el apoyo a este servicio en la Residencia pública para la Tercera Edad de Borriana. Todo ello, para la Diputación de Castellón.

2.- Departamento de Coordinación de Programas de Familia, Mujer y Menor:

- * Gestión Integral de dos Residencias Materno-Infantiles, de titularidad pública, que, en tanto que centros especializados, acogen a madres e hijos en situación de riesgo social.
- * Gestión Integral de una Casa de Acogida para Mujeres Maltratadas, en Castellón.

- * Gestión del Programa de Aplicaciones de Medidas Judiciales con Menores en Medio Abierto, promovido por el Ayuntamiento de Valencia y que está suponiendo el adentrarnos en aprendizajes realmente novedosos.

3.- Departamento del Servicio de Ayuda a Domicilio (SAD):

- * Se está llevando a cabo la gestión del SAD de toda la ciudad de Castellón de la Plana, con una tipología de prestaciones innovadora, dado que un 25% de los casos que se atienden son los denominados educativos.
- * En la misma línea, e incorporando asesoramiento especializado de Equipos Sanitarios y programas de voluntariado social, se está llevando a cabo la gestión de este servicio en otros pueblos y ciudades de la Comunidad Valenciana.
- * Se realizan, igualmente, Servicios Privados de extra-hospitalización o casos de emergencia en la ciudad de Valencia.

4.- Departamento de Formación e Inserción:

En este departamento se ha producido un desarrollo espectacular, desde 1.992, multiplicando por 70 su facturación, creando los mecanismos necesarios para ofrecer un instrumento de calidad adaptado a las características de cada uno de los usuarios/as, a fin de completar Itinerarios de Formación Ocupacional real y, como consecuencia, normalizar a los participantes su adscripción a cada uno de los subsistemas sociales existentes.

De este modo, la diversificación – y la oportunidad, por tanto, para el aprendizaje- está siendo significativa. Dado que sería prolijo reseñar toda nuestra experiencia en la gestión de proyectos de Capacitación e Inserción, resaltaremos sólo aquello que nos parece de especial interés:

- * Formación Profesional Ocupacional (FPO): Se vienen diseñando y desarrollando cantidad de acciones formativas, capacitando a personas con escasa cualificación y en situación de riesgo social en perfiles profesionales que les permiten incorporarse al mundo laboral. En este sentido, la median en el porcentaje de inserción está superando el 50%.
- * Formación Profesional Continua (FPC): Servigrup, desde su nacimiento como empresa, ha venido propiciando, motivando e invirtiendo esfuerzos y recursos para que las personas que forman la Organización, pudieran crecer profesionalmente y poder, así, garantizar la mejora permanente en la calidad de los servicios que presta. Así, desde los Planes Agrupados de formación, se vienen desarrollando acciones formativas que responden a las necesidades expresadas en nuestro Plan de Calidad, dirigidas a todas las categorías profesionales (no a cada uno de los perfiles) ya que se trata de formar en conocimientos básicos, técnicas y habilidades transversales a todos/as los profesionales que trabajamos en la Organización: Directivos/as, Mandos Intermedios y Núcleos de Operaciones.

- * Talleres de Integración Sociolaboral (TIS): Que dependen de Consellería de Empleo, Industria y Comercio. Son acciones de capacitación integral dirigidas a colectivos de jóvenes que carecen de cualificación profesional, de formación básica y hábitos personales.
- * Programas de Garantía Social (PGS): Dirigidos a jóvenes de hasta 21 años que no han alcanzado los objetivos mínimos de la ESO. Programas similares a los TIS, en los que se están obteniendo también altos índices de integración laboral.
- * Intervenciones socio-educativas: Intervenciones abiertas, grupales y personales, que se llevan a cabo en Barrios de Acción Preferente, dirigidas a colectivos de riesgo y/o con problemática de inserción.
- * Otras Acciones Formativas: Dirigidas a personas adscritas a los Departamentos de Servicios Sociales de las Administraciones Locales, completando planes de carrera personales que revierten en la inserción socio-laboral de los usuarios.
- * Voluntariado Social: Además de realizar el diseño y desarrollo de acciones formativas tendentes a la capacitación de grupos emergentes de voluntariado, realizamos la gestión de los servicios de Información, Documentación, Coordinación y Mantenimiento del Centro Valenciano del Voluntariado, desde donde se atiende a todos los colectivos de voluntarios de la Comunidad Valenciana; proyecto pionero que se enmarca dentro de las medidas que se contemplan en el Plan Integral del Voluntariado de la Fundación Bancaja.
- * Otras Actividades: Además de todo lo dicho, se diseñan, ejecutan y evalúan otras muchas actividades y proyectos (Escuelas Taller, Casas de Oficio, etc.), dirigidas fundamentalmente a la inserción por el empleo.

5.- Departamento de Proyectos e I+D:

Una de las características que nos han identificado desde nuestra constitución, ha sido la de la innovación, lo que nos llevó desde un principio a emprender la tarea de aprender permanentemente a trabajar con y para personas y hacerlo, además, conjuntamente con los Estados Miembros de la Unión Europea. Está siendo ésta una tarea fundamental que ha significado el establecimiento de una red de relaciones, financiación intercambio de tecnología y, en definitiva, sinérgias de crecimiento que son necesarias para el diseño , planificación e innovación permanente de los servicios que gestionamos.

Ha sido amplia y sustancial nuestra participación en proyectos de ámbito europeo, entre lo que podemos destacar:

- * Nuestra participación, como socios, en el Proyecto FORCE, Estudio de provisión de las Necesidades de Formación de empresas de Economía social en el Sector Socio-Sanitario, siendo la Entidad Promotora la Universidad Politécnica de Valencia.
- * En tanto que socios fundadores y presidentes de FICOOP, Coop.V., hemos participado en la impartición de módulos formativos enmarcados dentro de la Iniciativa Comunitaria de Empleo HORIZON.

- * Participación en el diseño, impartición y evaluación de la formación en el proyecto NOW-L'HORTA SUD.
- * Miembros del grupo promotor y cogestores (en U:T:E. con CTA. Consultors) del Proyecto Integral para el desarrollo de una oferta profesionalizada y eficiente de servicios sociales y socio-sanitarios.
- * Una de nuestras experiencias más enriquecedoras ha sido la del servicio de asesoría y consultoría, realizado al Ayuntamiento de Castellón para el diseño, elaboración y presentación oficial del Proyecto URBAN-CASTELLÓ, aprobado por el FEDER.
- * Participación en el Proyecto DEMETRA, iniciativa comunitaria NOW promovida por FVECTA.
- * Socios del Proyecto Auxiliares de VÍe, dentro del programa comunitario LEONARDO.
- * Aunque nuestra participación ha sido y sigue siendo importante en otros muchos proyectos, señalamos, finalmente y como garantía de continuidad, nuestra participación, en calidad de empresa fundadora, en la Asociación Europea ASTER, con sede Social en Bruselas, creada con el objeto de intercambiar información y experiencias entre entidades de economía social del espacio común europeo.

Toda esta actividad que acabamos de reflejar -referida al año 1.997- ha sido posible gracias al equipo humano, a las más de 350 personas (socios y empleados) que conforman la Plantilla de trabajadores de la empresa y que son la garantía para la eficacia y eficiencia de la misma

Ellos han hecho también posible que durante el pasado ejercicio 1.997, se haya obtenido una facturación total de 830 millones de pesetas, que se reparten entre las diversas áreas de actividad de la sociedad. Son los departamentos de personas mayores, mujer y menor con un 67% los que generan en mayor medida volumen de negocio, y con el 33% se agrupan el resto de departamentos, debiéndose tener en cuenta la cada vez mayor importancia de los departamentos de formación y proyectos.

Al hablar, pues, de los resultados obtenidos, constatamos que se ha pasado de una facturación de 125 millones en el primer ejercicio de vida de Servigrup en 1.992, a los 830 millones actuales. Con ello queremos destacar dos de las más importantes lecturas respecto del aumento de volumen de negocio generado durante estos años, el volumen de ventas y el empleo:

a) Se ha pasado del 65% al 70'98% en las cargas de personal, con lo que es obvio que la política/inquietud por el empleo y calidad del mismo se ha mantenido viva.

b) En cuanto a la facturación, es evidente la progresión habida en tan corto espacio de tiempo.

Todo ello a pesar de encontrarnos en unos momentos en los que se dan una serie de factores (la entrada de empresas de capital en el sector, la limitada capacidad financiera de las empresas de economía social, etc.) que hacen más difícil la continuidad en el sector.

3.- Estructura organizativa y de recursos humanos

La estructura organizativa ha ido adaptándose a las nuevas exigencias que la gestión, por un lado y el mercado, por otro, nos ha obligado. También podemos decir que dicha adaptación se ha debido al crecimiento permanente al que ha estado sometida la Organización en sus años de andadura empresarial y a la aplicación del *principio de preeminencia de los usuarios* sobre las formas organizativas, como garantía de la eficacia en la intervención.

La sociedad está, en estos momentos, dividida en **cinco departamentos** (tal como ya hemos señalado) donde se agrupan y fundamentan las unidades estratégicas de negocio que estamos gestionando. La **función** de cada uno de los departamentos la podemos resumir así:

1.- El departamento de Coordinación de Centros de atención a Personas Mayores, pretende atender a uno de los colectivos más desprotegidos de la sociedad, desde una atención socio-sanitaria de calidad.

2.- El de Programas de Familia, Mujer y Menor, se interesa por los procesos de participación e integración social de estos colectivos susceptibles de riesgo social, creando y/o gestionando sistemas mediadores o redes de apoyo capaces de amortiguar y protegerlos en esa situación de riesgo.

3.- El Departamento de Servicio de Ayuda a domicilio, diseña su intervención con el objetivo de conseguir la integración, independencia, autonomía y calidad de vida de los usuarios, tratando de evitar su desarraigo del ecosistema en el que vive.

4.- El departamento de Formación e Inserción se articula, principalmente, como instrumento de capacitación profesional para colectivos desfavorecidos, intentando convertirla en instrumento normalizador de estos colectivos y dinamizando redes sociales y/o comunitarias que incrementen la capacidad integradora.

5.- El departamento de Proyectos e I+D, se desarrolla a partir de los proyectos relacionados con actuaciones de Asesoría y Consultoría y con Proyectos de Investigación enmarcados en Iniciativas comunitarias.

Estos cinco departamentos (que se pueden modificar en función de los parámetros anteriormente expuestos) se articulan en torno a una firme estructura empresarial que les proporciona apoyo y seguridad y desde donde se marca, entre otras cosas, la **Política de Recursos humanos** que se arti-

cula en torno a lo que constituye el *elemento conector* de toda nuestra gestión: la persona. Ella no solo es el centro de nuestra actividad (persona usuaria) sino que es (la persona trabajadora) la empresa misma. De ahí que, desde que nos constituimos como empresa nos hayamos venido definiendo como *un equipo de personas que trabaja para personas*. Este reto es el que marca toda nuestra política de recursos humanos, cuya gestión se apoya en **tres soportes básicos**:

- En un sistema muy estricto de *selección* de los profesionales en todos los niveles de la organización, en base a criterios de interdisciplinariedad y plurivalencia (sobre todo en los directivos),y con capacidad de dotar de valor añadido su puesto de trabajo y su perfil profesional
- En la *creación de empleo de calidad* que, además de una remuneración racional y unas condiciones de trabajo adecuadas, contemple también su estabilidad y la participación efectiva de los trabajadores.
- En la *calidad de la formación* continua que se garantiza, tanto a nivel profesional, como societario y de gestión, intentando la coformación, es decir el trasvase del saber hacer de unos profesionales a otros.

No hablamos de lo que podría ser un cuarto soporte, el de la *motivación* (y no establecemos, por tanto, planes específicos al respecto), porque entendemos que este concepto es *transversal* y lo incorporamos a cualquier acción de la empresa. El cuidado esmerado de las personas y la creación del clima laboral adecuado, constituyen una constante en nuestra política de Recursos

4.- Planes estratégicos

humanos. Orientados siempre por la *misión* que nos identifica como empresa, en tanto que *equipo de personas que trabaja para personas*, nuestros objetivos han ido evolucionando desde la necesidad inicial de construir un instrumento de subsistencia personal y profesional para los socios fundadores, hasta la consolidación de la que actualmente disfrutamos como empresa lider en nuestro sector de actividad.

A pesar de estos logros alcanzados, somos conscientes de que las empresas dedicadas a la gestión de estos servicios públicos constituyen *modelos* de organización que se encuentran todavía en fase de *construcción*. Sus referentes existenciales (administración, realidad empresarial, mercado y competencia) obligan a posicionamientos siempre provisionales a la búsqueda de un modelo funcional, todavía no establecido, en el que se hayan también implicados perfiles profesionales no siempre bien experimentados.

Desde esta realidad cambiante seguimos estableciendo los **objetivos a largo plazo** de nuestra entidad, considerando el *cambio* como un *aliado* de nuestro desarrollo como empresa y tratando de encontrar nuestro rasgo diferencial más allá de la simple gestión. Ello nos conduce a mantener el objetivo de la *innovación permanente* como expresión de nuestra preocupación por la *calidad y el desarrollo de los servicios de apoyo a personas*: la investigación de mercados, necesidades, nuevas figuras profesionales y ámbitos de intervención, etc., no resulta para nosotros una simple cuestión de publicidad o una demostración de fuerza ante la competencia, sino la expresión de la preocupación por el desarrollo de los servicios de apoyo a personas y la intervención social.

Dignificar la *imagen* de las empresas de gestión integral de éstos servicios públicos es otro de nuestros objetivos básicos, dado que constituye un elemento ineludible para el éxito y la consolidación de este *modelo mixto* de gestión.

Desde siempre hemos entendido que el logro de nuestros objetivos no lo podíamos emprender en solitario. Este convencimiento nos ha llevado a cuidar y potenciar siempre nuestras **relaciones con otras entidades de la Economía Social**, siendo la **intercooperación** uno de los elementos fundamentales en torno a los que se articula la Misión de empresa y que refleja una de nuestras señas de identidad: Estamos abiertos y comprometidos con las múltiples formas de cooperación institucional, empresarial y social posibles, desde la salvaguarda de la propia identidad. Desde aquí se ha de entender nuestra participación y compromiso tanto con la FVECTA (Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado), como con otras empresas y organizaciones como, por ejemplo:

- * **REDEES** (*Red Estatal de Empresas de Economía Social*), organización de la que somos socios promotores en calidad de presidentes.
- * **FICOOP**, cooperativa de segundo grado dedicada a la formación y al desarrollo organizacional, de la que igualmente somos socios promotores y presidentes.
- * **AVEES**, Asociación valenciana de Servicios Sociales. También somos socios fundadores y nos encargamos de las tareas de secretaría.
- * **ASTER**, Asociación Europea en cuya constitución participamos en calidad de socios promotores, con el objeto de intercambiar información y experiencias entre entidades de Economía social del espacio común europeo.

En esta dirección y desde éstas y otras plataformas, estamos intentando operativizar tanto los objetivos como la estrategia empresarial que orienta nuestra gestión.

5.- Balance social

Desde el primer momento decidimos constituirnos como una empresa de Economía Social porque queríamos *sumar*. Sabedores del *valor añadido* que pueden aportar este tipo de empresas, pretendíamos que, junto a los resultados económicos, pudiéramos hacer también balance de los **resultados sociales** en base a los **objetivos** que siguen orientando nuestra gestión en este sentido y que podemos resumir diciendo que nuestra empresa pretende ser:

- Un instrumento eficaz en la lucha contra la exclusión.
- Un lugar de socialización, de cohesión social y de aprendizaje personal y colectivo.
- Un espacio de participación.
- Un medio de impulso del empleo local, de producción de actividades útiles a la comunidad y de defensa del medio ambiente.

Para la consecución de estos objetivos nuestra gestión se viene orientando hacia la búsqueda de una efectiva solidaridad y la *articulación* entre lo económico y lo social, entre la eficiencia empresarial y la identidad social.

De esta manera, si hacemos globalmente un **balance de la contribución de SERVIGRUP al logro de estos objetivos de interés general**, podemos concluir que:

- El primer valor añadido de nuestra empresa ha sido el de la creación y mantenimiento del *empleo*: más de 350 puestos de trabajo estable a lo que se destina el 70'98% del total de la facturación. Pero más allá de las cifras, lo más significativo viene siendo el aspecto cualitativo, la calidad de dicho empleo y el descubrimiento de nuevos yacimientos, gracias a la flexibilidad organizativa con la que nos hemos dotado, a la diversificación de los servicios y a nuestro enraizamiento en lo local: Desde los cinco departamentos actuales estamos prestando todo nuestro abanico de servicios en casi una treintena de localidades de la Comunidad Valenciana.
- Un segundo valor añadido es la *experimentación e innovación* constantes, tanto internamente (en nuestros métodos de gestión, en la organización del trabajo, en los sistemas de participación), como externamente (financiación, partenariado con otros actores, etc.). Se han dado auténticos pasos de gigante en este sentido.
- Los resultados obtenidos en el terreno de la *inserción* constituyen el tercer valor añadido de la empresa: El porcentaje medio de inserción obtenido en todas las acciones que anteriormente se han enumerado, se sitúa en torno al 15% en la inserción educativa, al 60% en la inserción laboral y 65% en cuanto al global. En la lucha contra la exclusión social la empresa se ha constituido

en un instrumento vertebrador en la incorporación de los usuarios de nuestros servicios a la sociedad.

- También ha sido significativa nuestra contribución como empresa a la superación del debate *público/privado*, por cuanto nuestro trabajo ha ido aportando soluciones prácticas en la prestación de servicios y en la relación cotidiana con las administraciones públicas.
- Y un último valor añadido al que haremos referencia (sin detenernos en otros tales como la formación, la participación, el destino de excedentes, la colaboración en el desarrollo local, etc.) es nuestra aportación al *incremento de la capacidad* de iniciativa frente a la pasividad individual y las rutinas. A lo largo de nuestra trayectoria hemos contribuido a la creación de nuevos perfiles profesionales (en la actualidad están recogidos en torno a los treinta en el Convenio Colectivo que se ha impulsado desde AVEES), hemos contribuido igualmente a su cualificación y a la motivación del mundo de la exclusión.

Y todo ello se está llevando a cabo porque hay personas que creen en valores como la participación, la solidaridad y el respeto a las capacidades de cada uno.