

“le cooperative sociali sono una risposta ai bisogni delle comunità”: le cooperative di maggiori dimensioni, più esposte sul versante dei rapporti con l’ente pubblico, reputano simile affermazione “molto” o “abbastanza diffusa” nel 77,2% dei casi (contro il 68,5% delle più piccole).

La sottolineatura può interpretarsi come il già citato riconoscimento di un ruolo acquisito. La variabile “percentuale di attività rivolte all’ente pubblico” è, invece, utile in questa sede per mettere in luce un altro elemento: la convinzione che le cooperative siano dei “soggetti erogatori di servizi al pari di altri soggetti” trova in quelle che diversificano la loro committenza un più ampio margine di condivisione. In altri termini, le cooperative che più diversificano (forse in ragione di questa stessa differenziazione delle attività) testimoniano più evidente consapevolezza di soggetti “alla pari”: quante rivolgono all’ente pubblico una percentuale del loro fatturato non superiore al 49%, infatti, ritengono che l’*item* che le identifica come soggetti erogatori di servizi parimenti degni sia “molto” o “abbastanza diffuso” presso l’ente pubblico nel 72,4% dei casi, contro il 64,4% delle altre. Le cooperative più piccole, riflettendo nuovamente le difficoltà congiunturali emerse in avvio di trattazione, sono più pessimiste rispetto al fatto che gli enti pubblici non considerino le cooperative sociali come esclusivamente interessate alla loro sopravvivenza economica. Appaiono forse risentire di problemi che le hanno direttamente investite, se il 41,8% di esse pensa che una tale idea sia “molto” o “abbastanza” diffusa tra gli enti pubblici (contro il 34,1% delle cooperative che impiegano oltre 25 lavoratori).

Giunti a questo punto, la valutazione d’insieme che le cooperative prefigurano sul rapporto intrattenuto con gli enti pubblici assume contorni progressivamente definiti: il riconoscimento di un ruolo acquisito, ma anche quello di una situazione in evoluzione dagli esiti non necessariamente scontati in senso positivo.

Per innestare elementi aggiuntivi di riflessione, alle cooperative è stato chiesto di esprimersi rispetto ad altre tre batterie di *item* consequenziali: la prima sui rapporti tra ente pubblico e cooperative nel passato, la seconda sulle relazioni presenti e la terza sulle prospettive future.

Tab. 14 – “Ora Le proporrò alcune affermazioni. Con quale tra esse si direbbe maggiormente d’accordo?” (val. %)

In passato l’ente pubblico limitava fortemente i margini di azione della cooperativa	28,3
In passato l’ente pubblico concedeva una buona progettualità alla cooperativa	42,4
In passato la collaborazione tra ente pubblico e cooperativa era un ottimo esempio di <i>partnership</i>	29,3
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 191)

Il giudizio positivo sul passato dei rapporti tra ente pubblico e cooperative sociali fornisce la misura delle difficoltà attuali: per il 42,4% dei soggetti intervistati “in passato l’ente pubblico concedeva una buona progettualità alla cooperativa”; non solo, quasi tre cooperative su dieci (29,3%) si dicono convinte che allora la collaborazione tra ente pubblico e cooperativa fosse un “ottimo esempio di *partnership*”; per una minoranza di cooperative (28,3%) l’ente pubblico limitava invece in passato i margini di azione.

Tab. 15 – “Pensi ora alla situazione presente: con quale affermazione si direbbe maggiormente d’accordo?” (val. %)

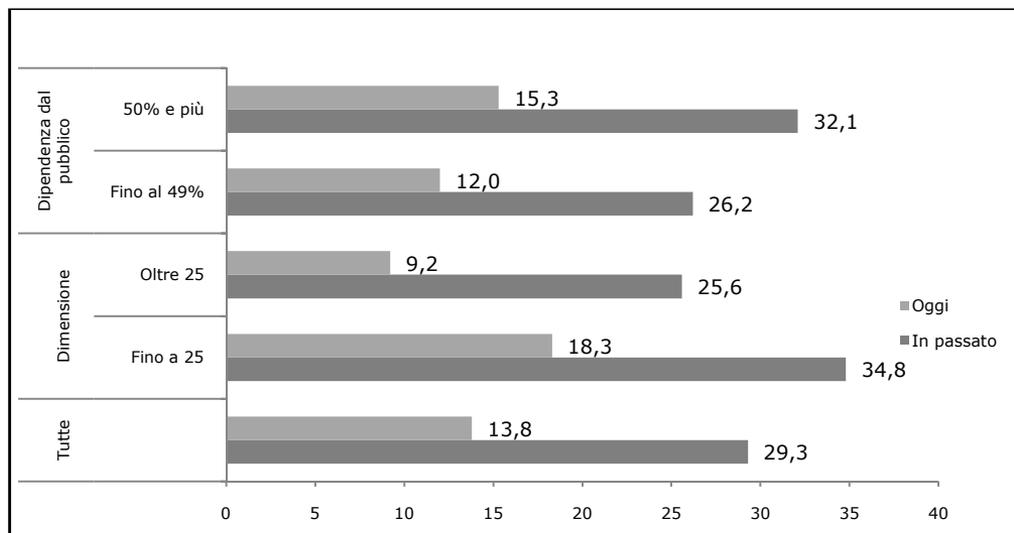
L’ente pubblico limita fortemente i margini di azione della cooperativa	53,4
L’ente pubblico concede una buona progettualità alla cooperativa	32,8
La collaborazione tra ente pubblico e cooperativa è un ottimo esempio di <i>partnership</i>	13,8
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 195)

Focalizzando l’attenzione sul presente, la percezione dell’ente pubblico come di un referente “limitante” guadagna ben 25 punti percentuali a livello complessivo (tutte le cooperative): si passa infatti dal 28,3% (passato) al 53,4% (presente); secondariamente, né la classe dimensionale né l’incidenza delle attività rivolte ai servizi pubblici sul totale influenzano in misura apprezzabile le risposte.

Per comprendere se il calo di consensi attenga alla generalità delle cooperative sondate oppure se vi siano scostamenti in base alla classe dimensionale e alla percentuale di fatturato derivante dall’ente pubblico, si è preso in considerazione l’*item* che qualifica la collaborazione tra ente pubblico e cooperativa come ottimo esempio di *partnership*.

Graf. 16 – “La collaborazione tra ente pubblico e cooperativa era/è un ottimo esempio di partnership” per classe dimensionale e per quota di attività rivolte all’ente pubblico (val. %)



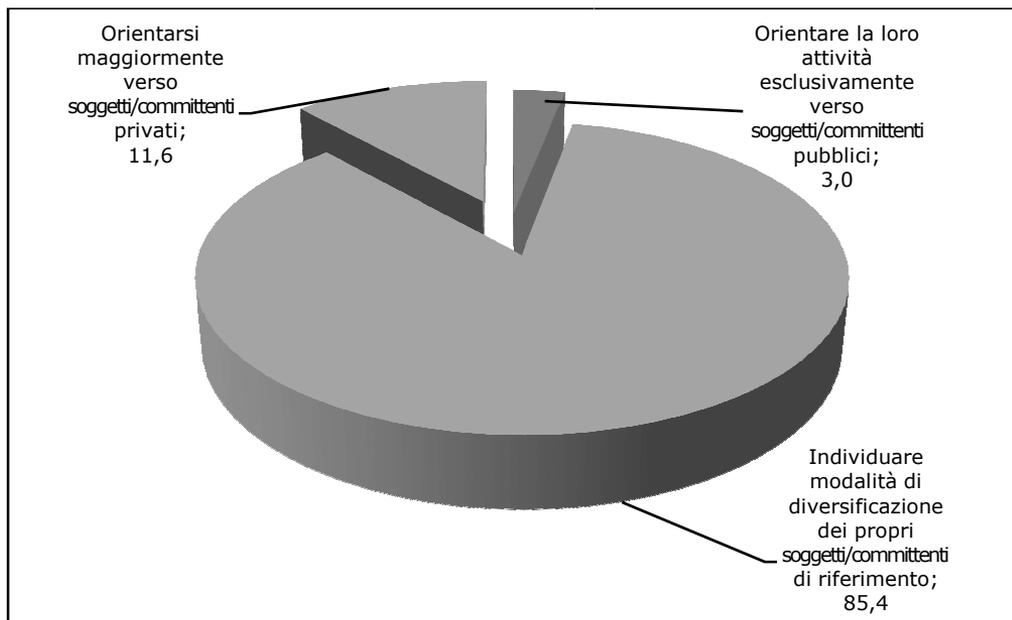
Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 178 ÷ 195)

La disillusione di fondo che permea i soggetti che hanno attivato una più stretta collaborazione con l’ente pubblico (le cooperative maggiori) si ricava dall’evidente diminuzione di consensi per l’*item* in esame. Se i punti percentuali persi tra le cooperative minori sono più di sedici, altrettanto si può dire per le cooperative maggiori.

La constatazione per cui il calo delle risorse derivanti dall’ente pubblico è divenuto, oggi, un problema che trascende lo specifico margine di fatturato da esso derivante è inoltre ben illustrato dall’incrocio con la relativa variabile.

Lo scarto percentuale non supera, infatti, i 3,3 punti percentuali. A fronte dell'affievolirsi delle relazioni di *partnership* tra cooperative ed enti pubblici, non desta sorprese il fatto che la “parola d’ordine” per il futuro sia “diversificazione”: suffragano simile considerazione le risposte relative alle strategie future che le imprese dovrebbero mettere in campo nel definire il proprio mercato.

Graf. 17 – “Lei pensa che le cooperative sociali dovrebbero:” (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 199)

Ben l’85,4% delle cooperative interessate dall’indagine richiama la necessità di individuare “modalità di diversificazione dei propri soggetti/committenti di riferimento” (85,4%), mentre del tutto

marginali sono le quote di quelle che optano per soluzioni polarizzate: esclusivamente verso soggetti/committenti privati (11,6%) o, al contrario, verso soggetti/committenti pubblici (3,0%).

Tab. 16 – “Lei pensa che le cooperative sociali dovrebbero:” per classe dimensionale (val. %)

	Fino a 25 lavoratori	Oltre 25 lavoratori
orientare la loro attività esclusivamente verso soggetti/committenti pubblici	3,2	2,2
individuare modalità di diversificazione dei propri soggetti/committenti di riferimento	83,9	90,1
orientarsi maggiormente verso soggetti/committenti privati	12,9	7,7
Totale	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 184)

Tab. 17 – “Lei pensa che le cooperative sociali dovrebbero:” per quota di attività rivolte all’ente pubblico (val. %)

	Fino al 49%	50% e oltre
orientare la loro attività esclusivamente verso soggetti/committenti pubblici	-	5,3
individuare modalità di diversificazione dei propri soggetti/committenti di riferimento	79,3	90,4
orientarsi maggiormente verso soggetti/committenti privati	20,7	4,3
Totale	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 196)

Le cooperative sociali con più di 25 lavoratori incrementano il valore percentuale riscontrato sul totale di quasi cinque punti (dall'85,4% al 90,1%); con più evidenza, la maggiore o minore dipendenza dall'ente pubblico distingue le cooperative dal fatturato più diversificato e quelle caratterizzate da minore diversificazione (pur in un contesto di risposte, va detto, comunque nettamente polarizzato).

Undici punti, infatti, separano le cooperative con metà e oltre del fatturato rivolto all'ente pubblico (90,4%) da quelle che a quest'ultimo orientano meno della metà dello stesso (79,3%). Da questo punto di vista, le cooperative più dipendenti dall'ente pubblico si trovano in una fase precedente a quella delle cooperative dal fatturato più diversificato: queste ultime, infatti, rivelano di optare in misura maggiore per soggetti/committenti privati (20,7%, contro il 4,3% delle altre).

Il venire meno delle commesse di origine pubblica si staglia poi ancor più chiaramente raffrontandole direttamente a quelle provenienti da altre aziende cooperative o da soggetti privati.

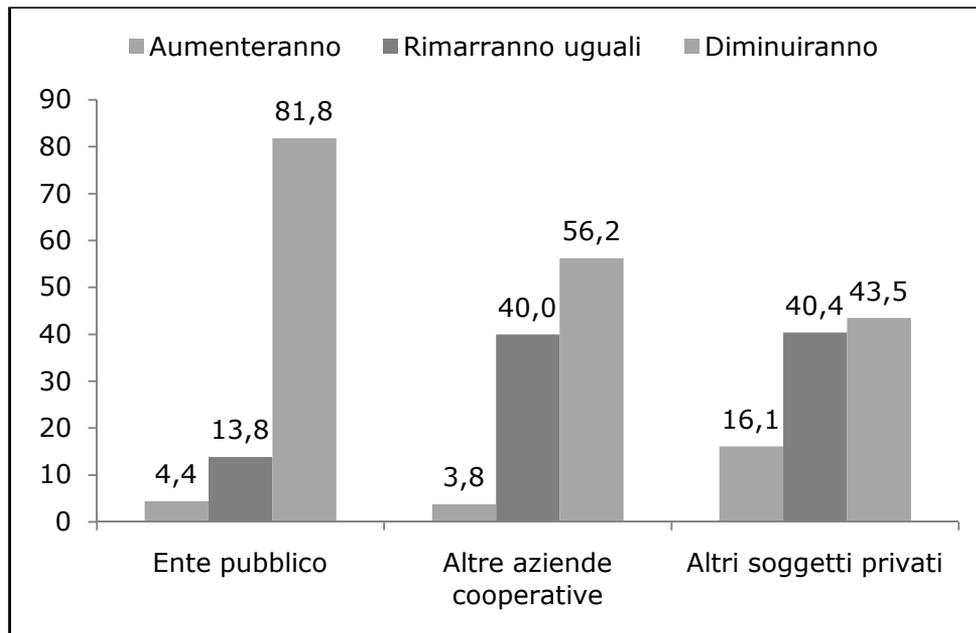
Tab. 18 – “Con riferimento alla cooperazione sociale, Lei pensa che la crisi abbia condotto a una diminuzione delle commesse da parte di:” (val. %)

	Sì	No	Totale
ente pubblico	79,5	20,5	100,0
altre aziende cooperative	72,4	27,6	100,0
altri soggetti privati	79,0	21,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 174 ÷ 195)

Se in prima istanza la diminuzione delle commesse da parte dell'ente pubblico (79,5% di risposte positive) si accompagna quasi nella stessa misura (a detta delle cooperative sociali intervistate) alla progressiva regressione di quelle di origine privata (79,0%) e di quelle derivanti da altre aziende cooperative (72,4%), il crollo della fiducia verso le risorse pubbliche come alimento vitale per il futuro si intravede volgendo in prospettiva l'analisi.

Graf. 18 – “Con riferimento alla cooperazione sociale, con la diminuzione delle risorse pubbliche destinate al *welfare*, Lei pensa che diminuiranno, rimarranno uguali, aumenteranno le commesse da parte di:” (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 185 ÷ 203)

La percezione che le cooperative compongono circa il reperimento di risorse evidenzia proprio le criticità legate all'ente pubblico. Con una percentuale che supera le otto cooperative su dieci (81,8%), gli intervistati si dicono convinti che proprio le commesse di origine pubblica diminuiranno, mentre miglior sorte è attribuita a quelle derivanti da altre aziende cooperative (56,2%) e da altri soggetti privati (43,5%). In proposito, è opportuno osservare che le risposte delle cooperative meno convinte del declino di commesse da parte di altre cooperative o di soggetti privati non convergono certamente verso la speranza che esse aumentino; semmai, che rimangano stabili (rispettivamente con il 40,0% e il 40,4% di risposte). Degna di nota, nondimeno, è la considerazione per cui (nel contesto di una sostanziale minoranza di risposte) solo le risorse eventualmente provenienti da "altri soggetti privati" appaiono quale orizzonte investito di una pur minima speranza di aumento (16,1%). Sembra di poter dire che la diversificazione dei soggetti/committenti di riferimento riportata poco sopra assuma ancora le sembianze di una petizione di principio; ma, qualora dovesse concretamente verificarsi, l'unica possibilità altra da quelle attualmente sperimentate è data da una differenziazione orientata a soggetti privati diversi dalle cooperative.

La disaggregazione delle risposte non produce variazioni di rilievo. Le uniche annotazioni possibili, peraltro non disomogenee rispetto a quanto già osservato, riguardano la più vivida consapevolezza che le cooperative con un fatturato squilibrato sul versante pubblico mettono in luce circa la diminuzione delle future commesse da parte dell'ente pubblico: quelle che ne derivano il 50% o più da commesse pubbliche indicano una diminuzione nell'85,7% dei casi, contro il 75,3% delle altre.

Le prospettive del modello cooperativo

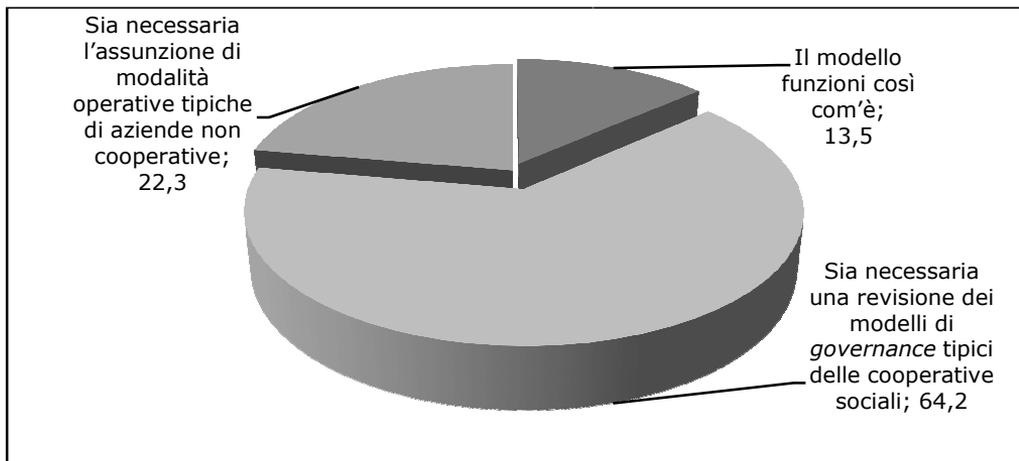
Meno supportate sul versante pubblico e con la necessità di diversificare il proprio “portafoglio commesse”: se queste sono le premesse, è necessario mantenere intatti i presupposti del modello cooperativo oppure è ipotizzabile una revisione almeno parziale di alcuni assunti?

Riconsiderando un altro nucleo d’analisi vagliato in occasione delle altre due indagini sulla cooperazione condotte da Fondazione Nord Est, tanto in quella del 2008 rivolta alle cooperative Ancpl quanto in quella del 2010 dedicata all’intero universo Legacoop¹², alle cooperative sociali è stato chiesto di schierarsi in relazione ad una potenziale revisione dei modelli di *governance* e all’assunzione di modalità operative tipiche di aziende non cooperative.

¹² A. Accornero e D. Marini (a cura di), *Le cooperative alla prova della crisi*, op. cit.

Le risposte, una volta di più, segnalano il cambiamento più delle persistenze:

Graf. 19 – “Pensando al futuro del modello cooperativo, Lei ritiene che:” (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 193)

Solo il 13,5% delle cooperative intervistate considera l'attuale modello cooperativo adatto anche in futuro. Le rimanenti si dividono tra le altre modalità contemplate dal quesito: la “revisione dei modelli di *governance* tipici delle cooperative sociali” e “l'assunzione di modalità operative tipiche di aziende non cooperative”.

Il dibattito in merito non è nuovo, è vivo da tempo e le indicazioni fornite dalle cooperative sociali ne ripropongono con forza la rilevanza. Qui, più che altrove, i processi di crescita dimensionale che hanno investito anche l'universo della cooperazione sociale negli ultimi anni producono effetti nitidi nel diversificare le risposte.

Le cooperative più grandi, che in virtù della crescita dimensionale hanno probabilmente già riconsiderato i modelli di *governance*, appaiono più consapevoli del fatto che questa sia una strada praticabile e necessaria per il futuro.

Tab. 19 – “Pensando al futuro del modello cooperativo, Lei ritiene che:” per classe dimensionale (val. %)

	Fino a 25 lavoratori	Oltre 25 lavoratori
il modello funzioni così com'è	15,4	10,0
sia necessaria una revisione dei modelli di <i>governance</i> tipici delle cooperative sociali	59,3	71,1
sia necessaria l'assunzione di modalità operative tipiche di aziende non cooperative	25,3	18,9
Totale	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 181)

Il 71,1% di quelle con 25 lavoratori e più, infatti, ritiene che sia necessaria una revisione dei modelli di *governance* tipici delle cooperative sociali, contro il 59,3% di quelle con un massimo di 25 lavoratori. È di rilievo il fatto, poi, che le preferenze per un cambiamento di modello transitino per innovazioni che non toccano comunque la specificità delle cooperative in quanto tali; anzi, l'assunzione di modalità operative tipiche di aziende non cooperative osserva maggiore consenso tra le cooperative più piccole (25,3%) rispetto a quelle più grandi (18,9%). In altri termini, l'autopercezione positiva di sé, già emersa considerando le immagini della cooperazione diffuse tra gli enti pubblici, emerge nuovamente: cambiamento sì, ma rimanendo se stessi.

Tab. 20 – “Pensando al futuro del modello cooperativo, Lei ritiene che:” per quota di attività rivolte all’ente pubblico (val. %)

	Fino al 49%	50% e oltre
il modello funzioni così com’è	17,9	8,8
sia necessaria una revisione dei modelli di <i>governance</i> tipici delle cooperative sociali	53,8	72,6
sia necessaria l’assunzione di modalità operative tipiche di aziende non cooperative	28,3	18,6
Totale	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 191)

Disaggregando le risposte per composizione del fatturato, le risposte denotano un andamento speculare: preferenza per la revisione dei modelli di *governance* rispetto alla più esplicita assunzione di modalità operative peculiari di aziende non cooperative; un’accentuazione in tal senso tra le cooperative con un fatturato meno diversificato (le più grandi). Con il 72,6% di risposte, le cooperative sociali che destinano almeno metà delle loro attività all’ente pubblico ritengono sia necessaria una revisione dei modelli di *governance*, mentre quelle con un fatturato più diversificato (in numero maggiore tra quelle di minori dimensioni) attestano maggiore convinzione nei confronti di modalità operative tipiche di aziende non cooperative.

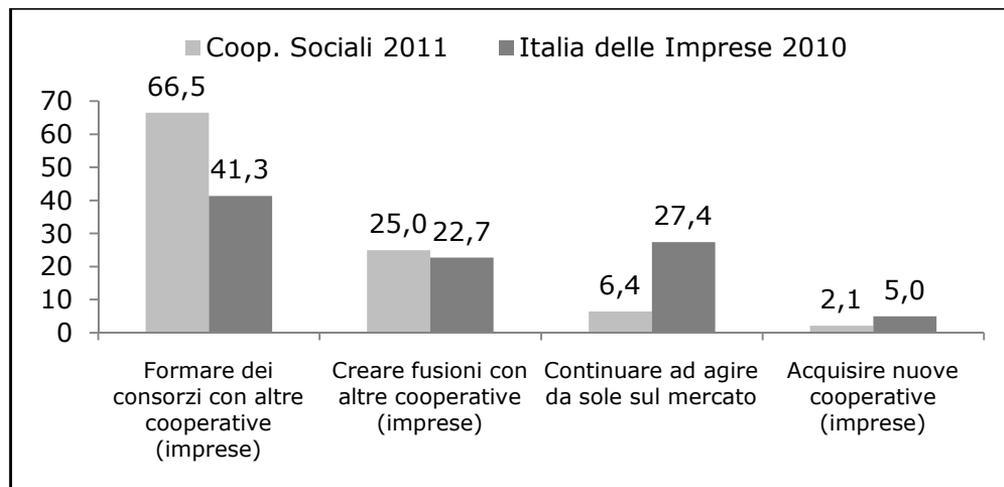
Per conferire ulteriore compiutezza alle riflessioni sul “cambiamento ipotizzato”, si è infine pensato di proporre agli intervistati un quesito utilizzato per l’indagine “Italia delle Imprese”¹³ annualmente condotta dalla Fondazione Nord Est sulle imprese *profit* italiane. Per l’anno

¹³ D. Marini (a cura di), *L’Italia delle Imprese. Rapporto 2010*, Quaderni FNE, Collana Ricerche, n° 59, Treviso, Fondazione Nord Est, giugno 2010.

2010, queste ultime si sono espresse nel seguente modo: per rimanere competitive sul mercato, è necessario puntare alla formazione di consorzi con altre imprese (41,3%); affrontare il mercato da sole (27,4%), creare fusioni con altre aziende (22,7%), acquisire nuove aziende (5,0%) e cedere l'attività ad altri (3,6%) sono le altre strategie segnalate.

Come si pongono in merito le cooperative sociali considerate?

Graf. 20 – “Con quali strategie, soprattutto, le cooperative devono affrontare oggi il mercato per rimanere competitive?” (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (Coop sociali 2011: febbraio 2011, n. casi 188; Italia delle Imprese 2010: maggio 2010, n. casi 1231)

Le indicazioni sottese alle risposte costituiscono la logica conclusione degli spunti di riflessione esposti sin qui: poiché le risorse pubbliche sono destinate a diminuire e gli enti pubblici stessi non possono più darsi come unico *partner* di riferimento, sarà parimenti necessario

mirare a processi di aggregazione che garantiscano un futuro ai soggetti della cooperazione sociale. Di qui, la consistente maggioranza di cooperative sondate che scelgono la formazione di consorzi con altre cooperative per rimanere competitive (66,5%). La fusione, invece, raccoglie meno consensi (25,0%); del tutto marginali, quelli nei confronti di un'azione del tutto autonoma sul mercato (6,4%) e dell'acquisizione di nuove cooperative (2,1%). Nel confronto con le imprese *profit*, le cooperative sottolineano con ancor più forza la necessità di una crescita dimensionale e di una massa critica sufficiente ad affrontare le insidie della competizione con altri soggetti economici. Anche questo non deve sorprendere: se gli spazi si restringono, per queste vie transita la possibilità di continuare a proporre le proprie attività e, ancor più, di mantenere dinamicamente le specificità che negli anni si sono costituite come cifra distintiva della cooperazione sociale.

Conclusioni

Lo sviluppo della cooperazione sociale si deve ad alcuni fattori, che i dati raccolti richiamano con chiarezza: per un verso, le potenzialità dei territori che in Veneto hanno saputo costruire le maglie d'un capitale sociale che ha sostanzialmente contribuito ai processi di cooperazione; per altro verso, gli spazi lasciati progressivamente liberi dal "monopolista" statale fino ad allora unico soggetto titolato a erogare servizi di natura pubblica e presidiati in misura crescente proprio dai soggetti del privato sociale.

Il quadro composto dall'indagine conferma la necessità strategica di questi soggetti, in particolare nell'inclusione di persone svantaggiate e a rischio di marginalità. Parimenti conferma alcuni nuclei problematici che da tempo le cooperative sociali hanno iniziato a sperimentare, a seguito dell'indebolirsi della leva pubblica quale principale fattore di spinta delle loro attività.

Per queste ragioni non stupisce la percezione riflessa dai dati: le cooperative sondate, infatti, non lamentano solo le difficoltà congiunturali del periodo recente, ma si dicono convinte che l'affrancamento almeno parziale dall'ente pubblico sarà cifra della loro esperienza futura. In tal senso, l'orizzonte che le attende non è del tutto alieno a quello che le imprese *profit* affrontano. Queste devono diversificare i loro mercati di riferimento, quelle necessitano di un riorientamento del loro *focus* senza che questo significhi il venire meno dei tratti che le qualificano come attori specifici e peculiari nel più ampio sistema economico: a motivo di ciò traspare una consapevolezza diffusa dell'essere cooperativa, come indicano i gradi di accordo rispetto agli *item* che più evidenziano la vocazione inclusiva dei soggetti di cooperazione sociale.

La via ritenuta più idonea a raggiungere il traguardo costituito dalle nuove modalità dell'essere cooperativa, senza rinnegarne gli assunti fondamentali, si rivela la revisione delle modalità organizzative. Su questo l'area di consenso appare vasta. Permane altresì ferma la convinzione che anche le cooperative sociali, non diversamente da quel che accade per le cooperative afferenti ad altri settori, si trovino innanzi lo scoglio del passaggio intergenerazionale: il futuro della cooperazione rinvia tanto alla riproducibilità economico-finanziaria, quanto alla sostenibilità ideale di un percorso, com'è appunto quello della cooperazione, che si è innestato su tratti relazionali pre-economici. Da questo punto di vista, il compromesso che anche le cooperative sociali riusciranno a trovare tra bilanci sempre più ridotti e *humus* inclusivo disegnerà il volto della cooperazione sociale prossima ventura. In tal senso l'indagine traduce un cantiere aperto, dato da cooperative che manifestano più coscienza di questa tensione di quanto invece dimostrino certezze sui percorsi da abbracciare. Il fine della ricerca, però, non era quello di condurre le cooperative a scegliere tra diverse opzioni; era quello di porle nella condizione di "guardarsi allo specchio". Quello specchio restituisce un'immagine complessa e articolata, com'è proprio ad un mondo (quello della cooperazione sociale) che cerca il rinnovamento senza perdere le ragioni che storicamente sono state alla base del suo originario dna.

CINQUE STRADE PER ATTRAVERSARE LA CRISI

Come le cooperative sociali cercano di proseguire la loro storia

Roberto Camarlinghi, Francesco d'Angella

La *Prima ricerca sulla cooperazione sociale in Veneto* fotografa una realtà alle prese con un difficile ma cruciale compito: costruire le condizioni perché la sua storia possa proseguire. Non è un compito nuovo, già da tempo le cooperative sociali (in particolare quelle di inserimento lavorativo, collocate come sono a scavalco tra welfare e mercato, due ambiti attraversati in questi anni da profondi rivolgimenti) lo fanno proprio. Nuova è semmai l'intensità con cui tale compito si pone. Sempre più le cooperative sociali hanno la consapevolezza di dover essere *soggetti proattivi*, ossia imprese che, a fronte della velocità e della potenza delle trasformazioni in corso, devono essere capaci di attivare a loro volta dei cambiamenti, dei riposizionamenti, delle strategie di governo dell'incertezza.

Questo articolo intende tracciare alcune piste di lavoro per affrontare la crisi (non solo economica, ma anche sociale e culturale) che le cooperative stanno oggi vivendo. Sono cinque strade suggerite dai dati della ricerca, ma anche dal confronto avuto in due seminari con dirigenti di imprese sociali e imprese profit¹⁴. Le strade possono essere così sintetizzate: costruire conoscenze, costruire network allargati, costruire fidelizzazioni al prodotto sociale, costruire un senso per i soggetti lavoratori, costruire una governance multiprospettica.

¹⁴ Nei due seminari, promossi dalla Cooperativa sociale Solidarietà insieme alla Fondazione Nord Est nei mesi di marzo e aprile 2011, ci si è confrontati sulle prospettive del mercato del lavoro nel Nord Est e sul futuro delle cooperative sociali in questo mercato, a partire da una prima lettura degli esiti conoscitivi della ricerca (svolta a febbraio). Nell'articolo faremo riferimento sia all'elaborazione dei dati della ricerca sia alle considerazioni fatte nel gruppo di discussione allargato.

Costruire conoscenze per attraversare la crisi

Per attraversare la crisi, senza esserne risucchiati o schiacciati, una prima strada identificata riguarda la necessità di investire in processi di conoscenza e ricerca, uscendo dalla pressione del fare quotidiano e dai binari dell'operatività consolidata. Sviluppare conoscenze è la chance che è data oggi per cercare di interagire con i cambiamenti in maniera attiva senza limitarsi a subirli.

Formulare una diagnosi della crisi

Appare evidente, dalle risposte date al questionario dalle cooperative interpellate, che lo scenario economico e sociale sta oggi fortemente sollecitando la tenuta di queste organizzazioni. Siamo alla vigilia – è l'impressione – di una fase di acuta crisi. È come se l'onda d'urto della crisi economico-finanziaria, che fino a oggi ha particolarmente investito il mondo profit, avesse in parte risparmiato le cooperative sociali. La tab. 11 mostra come i tre parametri fondamentali – fatturato, ordini/commesse e occupazione – abbiano fin qui sostanzialmente tenuto. Ma in prospettiva la percezione dichiarata è che si andrà incontro a maggiori difficoltà, soprattutto per la riduzione delle risorse pubbliche destinate al welfare, che porterà a una diminuzione delle commesse (si veda il graf. 18).

Lo scenario è dunque mutato e con lo scenario sono cambiate le condizioni che hanno permesso alle cooperative sociali di svilupparsi nei decenni passati. La ricerca segnala come la crisi economica e i vincoli di finanza pubblica siano oggi due fattori che stanno riducendo gli spazi di autonomia delle cooperative sociali. Ma oltre a questi due fattori la discussione sui primi esiti della ricerca avuta con alcuni dirigenti di cooperative sociali venete ha permesso di identificarne altri due: da un lato il clima culturale meno tollerante verso le fasce svantaggiate (per includere le quali le cooperative sociali

di inserimento lavorativo sono nate), dall'altro le normative comunitarie sul mercato unico europeo¹⁵, che in nome della libera concorrenza e della trasparenza restringono sempre più la possibilità per gli enti pubblici di stipulare – «anche in deroga alla disciplina in materia di contratti della pubblica amministrazione» (come recita l'art. 5 della legge 381) – apposite convenzioni con le cooperative sociali per la fornitura di beni e servizi, purché tali convenzioni siano finalizzate alla creazione di opportunità di lavoro per le persone svantaggiate.

Si tratta di un momento decisivo per queste esperienze (circa 400 in Veneto) che hanno saputo in questi anni estendere i confini della cittadinanza a chi da quei confini era escluso, che hanno prodotto innovazioni nella qualità del vivere sociale, che si sono mostrate capaci di intercettare i bisogni inevasi e generare legame sociale nei territori. Le cooperative sociali sono oggi, come recita il titolo della ricerca, «alla prova della crisi».

«La parola crisi – come ha scritto Barbara Spinelli in un articolo all'indomani dell'esplosione della crisi finanziaria – è tra le più tentacolari che esistano nel vocabolario. In greco antico significa un gran numero di cose tra cui: separazione, scelta, giudizio. Il verbo, *krino*, vuol dire anche decidere. In medicina si parla di giorno critico o di giorni critici: per Ippocrate (e per Galeno nel secondo secolo d.C.) è l'ora in cui la malattia si decide. O precipita nella morte o s'affaccia alla ripresa. È il punto di passaggio, di svolta. Lo storico Reinhart Koselleck sottolinea il suo volto ambiguo: è una condanna, ma anche un'occasione che ci trasforma (...) Anche la crisi che attraversiamo oggi è «vera crisi: momento di decisione, climax d'un male, e, se ne

¹⁵ Per l'Europa la cooperazione sociale resta un'anomalia italiana difficile da inquadrare. Recentemente (aprile 2011) l'Authority di vigilanza sui contratti pubblici ha ritenuto illegittimi gli affidamenti di servizi sociosanitari disposti da 35 Asl su 42 proprio in nome della normativa comunitaria.

abbiamo coscienza, occasione. Uscirne è possibile, purché non manchi la diagnosi: secondo Galeno, i giorni critici sono valutabili solo se l'inizio del male è definito con precisione» (*La crisi come occasione*, La Stampa, 7-12-2008).

Della crisi – come risulta dalla ricerca – e delle sue conseguenze nell'immediato futuro vi è consapevolezza tra i dirigenti delle cooperative sociali. E la crisi chiede di cambiare: addirittura solo il 13,5% delle cooperative intervistate considera l'attuale modello cooperativo adatto anche in futuro. Crisi insomma non vuol dire di per sé fine, può significare occasione purché, come scrive Spinelli, «non manchi la diagnosi».

Formulare una diagnosi su come uscire dalla crisi

Formulare una diagnosi significa investire in conoscenza non solo sulle cause della crisi, ma anche sui modi di uscirne. A tal fine, più che una conoscenza teorico-astratta, è utile una conoscenza riflessiva, che permetta di estrapolare dalle esperienze (proprie e altrui) indicazioni operative per affrontare la crisi. La conoscenza riflessiva implica un'attenta ri-considerazione di come sono stati affrontati i problemi, di come sono state utilizzate le risorse presenti nel territorio, di quali competenze i dirigenti e i soci lavoratori hanno messo in campo per far fronte alle sfide che il mercato pone, di quali innovazioni sono state attivate per rispondere alle attese/domande dei clienti/committenti.

La necessità di imprese che investano sulla conoscenza diventa oggi una sfida importante perché, come si sostiene anche nella letteratura sulle organizzazioni¹⁶, la capacità delle organizzazioni di produrre conoscenze su ciò che fanno, su come lo fanno e su come intendono

¹⁶ Si veda, ad esempio, F. Butera, E. Donati, R. Cesaria (a cura di), *I lavoratori della conoscenza*, Milano, FrancoAngeli, 1998.

cambiare le prassi operative costituisce un vantaggio competitivo che permette a un'impresa di interagire con le trasformazioni.

In questo senso l'esperienza non solo della ricerca, ma anche degli scambi attivati nei due seminari ha messo in evidenza come sia importante che questa produzione di conoscenza oggi sia fatta insieme ad altri soggetti, profit e no profit, perché il confronto permette di esplicitare il sapere di ciascuna organizzazione, lo fa diventare intelligenza collettiva e contribuisce a creare delle prospettive.

Costruire network allargati

Le cooperative sociali nascono dentro un patto con l'ente pubblico. Storicamente la partnership con il soggetto pubblico ha fornito le basi per lo sviluppo della cooperazione sociale (nella tab. 14 oltre il 70% delle cooperative intervistate valuta positivamente la collaborazione avuta in passato). Tuttavia vi è oggi ampia consapevolezza (oltre 8 cooperative sociali su 10 la dichiarano, graf. 17) che, per attraversare la crisi, occorra uscire dall'esclusività del rapporto con l'ente pubblico e ampliare le relazioni di scambio con altri interlocutori.

Smarcarsi dalla dipendenza dall'ente pubblico

Le cooperative sociali si sono notevolmente moltiplicate in questi anni anche per la tendenza delle amministrazioni locali a esternalizzare la produzione di servizi di carattere sociale. Questo fattore di sviluppo è evidenziato con forza dagli studi sulla cooperazione sociale. Scrive ad esempio Carlo Borzaga: «Di particolare rilevanza, in Italia e in altri Paesi, è stata l'evoluzione verso la progressiva concentrazione di una parte rilevante di imprese sociali nei mercati pubblici (soprattutto in quelli di welfare), a seguito della crescente propensione delle pubbliche amministrazioni, soprattutto locali, ad affidare a queste

imprese l'offerta di quote crescenti di servizi, in particolare sociali ed educativi, garantendo loro le risorse necessarie o almeno una parte di esse»¹⁷.

Storicamente le cooperative hanno presidiato un buon livello di scambio con i soggetti pubblici, ottenendo commesse sia in affidamento diretto sia in gara d'appalto, grazie anche alle clausole sociali inserite nei bandi. Ma oggi l'ente pubblico appare in difficoltà a svolgere la funzione di garante dei diritti delle persone più deboli. Non sembra in grado di assumere la regia del welfare, preso com'è dai vincoli della finanza pubblica che lo portano a privilegiare gare fatte sempre più con criteri al massimo ribasso, senza clausole sociali. Affiora così con forza un problema già di per sé prevedibile: la presenza sempre più consistente di entrate economiche derivanti dai contratti con enti pubblici ha creato situazioni diffuse di dipendenza dalle risorse e dalle politiche pubbliche. E oggi, a fronte della crisi finanziaria dello Stato, questa dipendenza diventa problematica e rende necessario per le cooperative sociali ampliare la tipologia di soggetti con cui esse hanno rapporti di scambio.

La ricerca mette in luce come il committente principale, per le cooperative sociali, resti l'ente pubblico (graf. 3). Poiché in futuro il pubblico tenderà a ridurre il suo peso nell'economia sociale, si tratta di capire come ci si organizza per gestire questa dipendenza economica ancora molto forte. Da questo punto di vista la ricerca rinforza un pensiero diffuso nel mondo della cooperazione. «Oggi occorre accettare la sfida di non avere come interlocutori privilegiati soltanto le istituzioni pubbliche (come gli enti locali) (...) E' cresciuta la consapevolezza che per garantire una sopravvivenza nel lungo periodo della cooperazione sociale è necessario coinvolgere anche i soggetti privati come partner con cui stabilire rapporti di scambio. È

¹⁷ C. Borzaga, *L'impresa sociale: un modo socialmente responsabile di fare impresa*, in M. Campedelli, G. Fiorentini (a cura di), *Impresa sociale. Idee e percorsi per uscire dalla crisi*, Reggio Emilia, Diabasis, 2010, p. 27.

necessario attivare delle strategie che consentano anche di stabilire alleanze inedite e permettano di intercettare nuove domande e nuovi bisogni»¹⁸.

Dalla ricerca risulta che le cooperative stanno già cercando di smarcarsi dalla dipendenza dall'ente pubblico, individuando altri committenti per dare lavoro alle persone svantaggiate. Un modo per cercare di sopravvivere ma anche di continuare a svolgere la propria mission a favore delle fasce svantaggiate. Vi è un 44,9% di cooperative che già oggi lavorano con soggetti privati (graf. 3). Una percentuale minoritaria ma tutt'altro che residuale, che decostruisce l'immaginario della cooperazione sociale associata all'unicità del committente. Una percentuale che andrà rinforzata negli anni a venire, come dichiarano le stesse cooperative (graf. 17).

Fare rete per sviluppare processi di co-innovazione e co-investimento

Costruire network allargati consente non soltanto di recuperare spazi di autonomia, ma anche di fare sistema per reggere la crisi. Sempre più le imprese del Nord Est oggi si confrontano con una crisi economico-finanziaria che, per poter essere affrontata e gestita, richiede loro di non pensarsi da sole, ma collocate all'interno di una rete di soggetti imprenditivi¹⁹. Fare rete-sistema è visto da molte imprese – tra cui le stesse cooperative sociali – come la modalità per sviluppare apprendimenti organizzativi e sociali, per favorire lo scambio delle conoscenze e dei saperi guadagnati negli anni nell'affrontare le criticità aziendali, per individuare obiettivi e ricercare progettualità condivise. Fare rete permette inoltre di utilizzare risorse

¹⁸ S. Ripamonti., *L'approccio al territorio: interpretazioni e negoziazioni*, in G. Scaratti, F. Zandonai (a cura di), *I territori dell'invisibile. Culture e pratiche di impresa sociale*, Roma-Bari, Laterza, 2007, pp. 77-91.

¹⁹ Si veda D. Marini, S. Oliva (a cura di), *Nord Est 2010. Rapporto sulla società e l'economia*, Venezia, Marsilio, 2010, p. 16.