

Seconda ricerca sulla Cooperazione sociale in Veneto

INNOVARE LA TRADIZIONE

COME CONIUGARE
SOLIDARIETÀ E COMPETITIVITÀ



Seconda ricerca sulla Cooperazione sociale in Veneto

INNOVARE LA TRADIZIONE

COME CONIUGARE SOLIDARIETÀ E COMPETITIVITÀ

Testi di

Andrea Basso, Angelo Benvegnù, Stefano Bolognesi, Nicola Boscoletto,
Roberto Camarlinghi, Francesco d'Angella, Davide Girardi, Daniele Marini,
Stefania Pasqualin, Marco Zamarchi



Progetto grafico di Laura Panfani

5 PRESENTAZIONE

Innovare per attraversare la crisi

Andrea Basso, Angelo Benvegnù, Stefano Bolognesi, Nicola Boscoletto, Stefania Pasqualin, Marco Zamarchi

8 INNOVARE LA TRADIZIONE: LE COOPERATIVE SOCIALI,
LA COMPETIZIONE E LA COESIONE

Daniele Marini

16 COOPERATIVE SOCIALI E PROCESSI DI INNOVAZIONE

Davide Girardi

Introduzione

Le caratteristiche strutturali delle cooperative intervistate

La situazione congiunturale

L'azienda cooperativa e i processi d'innovazione

Conclusioni

75 UN VIAGGIO NELLE INNOVAZIONI

Come le cooperative sociali stanno reagendo alla crisi

Roberto Camarlinghi, Francesco d'Angella

La scelta di intervistare chi oggi fa cooperazione sociale

Prima indicazione: chiedersi perché oggi occorre innovare

Seconda indicazione: ricercare le risorse per l'innovazione

Terza indicazione: prefigurarsi i rischi delle innovazioni

Quarta indicazione: una formazione che sostiene l'innovazione

Nota a margine. Due questioni su cui avviare innovazioni

Perché il viaggio continui

PRESENTAZIONE

Innovare per attraversare la crisi

Andrea Basso, Angelo Benvegnù, Stefano Bolognesi, Nicola Boscoletto, Stefania Pasqualin, Marco Zamarchi

L'obiettivo di questa *Seconda ricerca sulla Cooperazione sociale in Veneto* è esplorare come le cooperative di tipo B (quelle che realizzano inserimenti lavorativi di persone svantaggiate, in base alla legge 381/1991) stanno reagendo all'inasprirsi della crisi. Una crisi che – specie in quest'ultimo anno – sta interrogando fortemente la capacità delle cooperative di cambiare e innovare. E che sempre più sta facendo selezione di queste imprese proprio sulla base della presenza o meno di questa capacità.

La sensazione di chi opera in questo settore, confermata dai risultati della presente indagine, è infatti che tanto più una cooperativa sociale riesce a produrre innovazioni, tanto maggiori sono le sue chance di perseguire la propria mission in questo periodo di crisi. Una mission che – com'è noto – rappresenta una sorta di vera e propria acrobazia di questi tempi: perché tenta di coniugare due tipi di prodotti non facilmente conciliabili: il prodotto sociale – ovvero l'inserire al lavoro persone a disagio sociale – e il prodotto servizio (ovvero il realizzare un prodotto/servizio di qualità).

Nella ricerca condotta l'anno scorso si preannunciava una tempesta imminente. Le previsioni del 2011 per il 2012 hanno purtroppo trovato riscontro. Come si vedrà dai dati riportati in questo volume, l'andamento dei tre parametri principali – fatturato, ordini/commesse, occupazione – risulta in flessione. Si confermano insomma le criticità rilevate l'anno scorso, quando la sensazione generale era quella di trovarsi alla vigilia di un “anno orribile”.

Tuttavia questo secondo report sullo stato delle cooperative sociali venete non mette in evidenza solo l'urto della crisi, i contraccolpi pesanti che sta avendo. Contraccolpi – è bene ricordarlo – gestiti il più

delle volte secondo modalità di mutualità che appartengono allo spirito della cooperazione sociale: meccanismi di rotazione della cassa integrazione, messa in ferie di tutti i soci alcuni giorni al mese per non licenziare nessuno, costituzione di fondi di solidarietà tramite trattenute dallo stipendio da parte di soci di altre cooperative, ecc.

Ma fa emergere anche e soprattutto la vitalità di questo mondo, spesso ancora periferico nei racconti dei giornali e dei mass media. Non a caso l'anno scorso lo si era definito "l'altro volto del Nord Est", proprio a sottolineare la sua scarsa visibilità mass mediatica e la sua debole percezione nell'opinione pubblica. Come se fosse il lato che rimane sempre in ombra dell'imprenditorialità del Nord Est, tendenzialmente identificata con il settore profit.

L'indagine qui documentata, sia nel suo versante quantitativo (i 210 questionari somministrati) che qualitativo (le nove interviste effettuate ai dirigenti di cooperative sociali), mostra come molte cooperative stiano riuscendo, grazie a innovazioni di vario tipo (di prodotto, di processo, tecnologiche, organizzative...), a gestire una situazione di emergenza. Alla domanda "negli ultimi 3 anni la sua Cooperativa ha introdotto nuovi prodotti/servizi?" 7 su 10 hanno risposto di sì (si veda il grafico 16).

Inoltre ci sembra importante mettere in evidenza come la tensione che ha animato i processi e i progetti di innovazione sia stata quella di garantire la sopravvivenza dei posti di lavoro, la partecipazione attiva dei soci, l'essere più competitivi sul mercato, il promuovere la solidarietà tra i lavoratori, il migliorare i processi di inclusione dei soggetti svantaggiati (grafico 28). Segno di una forte attenzione al capitale umano dell'impresa.

Quest'ultimo dato mostra come in questo momento la sfida più grossa per le cooperative sociali sia quella di riuscire a innovare senza snaturarsi. Senza cioè perdere l'attenzione alla dimensione sociale del fare impresa: che vuol dire realizzare inserimenti lavorativi mantenendo la qualità dei prodotti/servizi offerti. E ciò a fronte del ridursi non solo delle commesse, ma soprattutto dei margini di utile che queste commesse danno per consentire il sostegno e

l'accompagnamento (indispensabili per un efficace inserimento lavorativo).

Un ultimo dato che vorremmo sottolineare è che alla domanda “Qual è la principale fonte di finanziamento dell'innovazione nella sua Cooperativa?” il 67,9% abbia risposto l'autofinanziamento, mentre soltanto per il 25% risulta essere il credito tradizionale (grafico 25). Questo dato pone il problema di come poter sostenere lo sviluppo economico e sociale dei territori in presenza di una difficoltà di accesso al credito.

Per concludere, ci sembra che innovare nella continuità della propria storia sia il compito più difficile a cui le cooperative sociali sono chiamate oggi. Questa *Seconda ricerca sulla Cooperazione sociale in Veneto* intende offrire indicazioni che aiutino ad andare in questa direzione. La ricerca non vuole dunque essere solo uno strumento per approfondire lo stato delle cooperative sociali, e neanche solo uno strumento di dibattito tra le organizzazioni non profit e dentro i territori locali. Più ampiamente, intende essere anche uno strumento per ripensare la propria progettualità di impresa in un tempo di crisi.

Ringraziamo tutte le cooperative sociali che hanno aderito alla ricerca attraverso la compilazione del questionario. In modo particolare il nostro grazie va a quelle cooperative che si sono rese disponibili a raccontare la propria esperienza, contribuendo a offrire chiavi di lettura che potranno essere utili ad altre per fare innovazione e – questo è l'auspicio – ad attraversare con successo la grave crisi di cui al momento non si riesce a vedere ancora la fine.

INNOVARE LA TRADIZIONE: LE COOPERATIVE SOCIALI, LA COMPETIZIONE E LA COESIONE

Daniele Marini

La cooperazione sociale, al pari di altri attori economici, sente mordere da vicino la crisi che, dalla fine del 2008, sta investendo senza (almeno al momento) soluzione di continuità il nostro sistema produttivo e sociale. Ormai quattro anni di difficoltà e di incertezza sulle prospettive si fanno sentire in modo palpabile e – come nel caso di chi opera nell’ambito del sociale, quindi a contatto diretto con situazioni già di per sé svantaggiate – pongono non solo interrogativi di natura strategica ed economica, ma anche etica. Come riuscire a coniugare l’obiettivo dell’inclusione sociale, di offrire nuove opportunità a soggetti vulnerabili, con quello di una sostenibilità economica tale da far proseguire le attività dell’impresa e, quindi, offrire un’occupazione? Come affermare una prospettiva solidaristica, ma nello stesso tempo economicamente plausibile in un mercato globalizzato e fortemente competitivo? È possibile interloquire con i soggetti politici e istituzionali per provare a prefigurare un nuovo e diverso sistema di welfare? È possibile – all’insegna di un’effettiva sussidiarietà – individuare una maggiore centralità a quanti, come le cooperative sociali, operano su questi versanti nella costruzione di un nuovo welfare? E, dal canto suo, la cooperazione sociale come e in che misura è in grado di intercettare l’emergere di nuovi bisogni sociali, di nuove domande? In che modo può innovare i propri servizi e attività, senza perdere i propri riferimenti di valore, l’ispirazione originaria?

Sono alcuni degli interrogativi che stanno attraversando, in questi anni convulsi, il mondo della cooperazione sociale. Quesiti che richiedono un’attenta e approfondita riflessione, ma le cui risposte non possono essere differite troppo nel tempo, perché i problemi si fanno via via più stringenti. E la velocità di risposta diventa oggi un prerequisito fondamentale per la sostenibilità di un’intrapresa.

Sotto questo profilo, la crisi strutturale che stiamo vivendo spinge a rivisitare anche i canoni economici tradizionali. L'usuale divisione fra imprese *profit* e *no profit* se, per un verso, ha ancora un significato (per l'aspetto degli obiettivi ultimi e dei valori ispirativi), per altro verso, molte delle problematiche delle cooperative, piuttosto che delle strategie imprenditoriali, non sono dissimili, tutt'altro. Di più, proprio in virtù di tali analogie le soluzioni adottate dalle attività economiche di un gruppo possono ispirare le altre, e viceversa.

Simili considerazioni hanno già trovato prime conferme in alcuni approfondimenti che sono stati realizzati preliminarmente all'attività di ricerca svolta lo scorso anno sulle cooperative sociali in Veneto¹, rafforzate dal primo rapporto sulla cooperazione sociale nella regione, oltre che da altre ricerche di più ampio respiro sia in ambito cooperativo, sia in quello produttivo². La ricerca sulle cooperative sociali dello scorso anno aveva già messo in luce alcuni aspetti di rilievo che qui vale la pena menzionare:

1. Le cooperative, pur vivendo le difficoltà economiche, erano riuscite a salvaguardare i livelli occupazionali pre-crisi.
2. La situazione economica generale non era ancora problematica, ma le previsioni erano tutt'altro che positive.

¹ Il riferimento è alla ricerca curata da S. Bolognesi, R. Camarlinghi, F. d'Angella, D. Girardi, D. Marini, S. Pasqualin, *L'altro volto del Nord Est. Le cooperative sociali alla prova della crisi*, Quaderni FNE, Collana ricerche n. 62, Treviso, Fondazione Nord Est, 2011.

² Rinvio agli esiti della ricerca nazionale sulle imprese associate a Coop curata da A. Accornero e D. Marini, *Le cooperative alla prova della crisi*, Quaderni FNE, Collana ricerche n. 61, Treviso, Fondazione Nord Est, 2011. Per le indagini sul mondo produttivo, da cui traspaiono molte analogie per quello che attiene alle strategie economiche perseguite, rinvio a: D. Marini (a cura di), *L'Italia delle imprese*, Quaderni FNE, Collana Ricerche n. 63, Treviso, Fondazione Nord Est, 2011; *Fuori dalla media. Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, Venezia, Marsilio 2008.

3. Quelle più in difficoltà apparivano le cooperative sociali di dimensioni più contenute e quelle maggiormente legate al committente pubblico.

A un anno di distanza, quelle previsioni erano forse più rosee di quanto non fosse lecito ipotizzare. Tutti gli indicatori considerati (fatturato, ordini/commesse) conoscono una prospettiva ben più negativa. Nel 2011, le previsioni sul fatturato registravano un saldo di opinione pari a -0,5, mentre per il 2012 si scende a -14,2. Analogamente avviene per gli ordinativi e le commesse future: nel 2011 il saldo prevedeva un -6,9, ma per l'anno in corso di calo a -19,1. La stessa previsione sull'occupazione conosce una leggera ulteriore flessione: nel 2011 si attestava a -7,9 e per il 2012 si scende a -10,1. Dunque, al pari delle imprese del settore privato, anche quelle della cooperazione sociale manifestano un elevato livello di sofferenza. Tuttavia, la media nasconde situazioni e condizioni differenti fra loro. Soprattutto, cela cooperative che mostrano la corda e altre che, invece, hanno fatto processi di sviluppo tali da consentire loro di guardare al futuro con minore problematicità.

In tal senso, il rapporto 2012 sulla cooperazione sociale in Veneto ha provato a esplorare la dimensione dell'innovazione perseguita da queste forme d'impresa, volendo, da un lato, cogliere quanta parte di questo mondo avesse avviato processi di upgrading variamente intesi con l'obiettivo di aumentare la propria competitività e, quindi, riuscire a ottemperare – se non addirittura ampliare – la propria mission: realizzare un'opera di inclusione sociale. Dall'altro lato, verificare le strategie realizzate dalle cooperative sociali sul versante dell'innovazione, nell'ipotesi che – come per le imprese produttive – simili processi costituiscano un fattore di vantaggio competitivo³. Per rispondere a questi obiettivi e ipotesi, il percorso di ricerca ha seguito

³ Che i processi di innovazione aiutino le imprese a migliorare le proprie performance è testimoniato da G. Toschi, *I processi di innovazione*, in D. Marini (a cura di), *L'Italia delle imprese. Rapporto 2011*, op. cit.

due indirizzi. Da un lato, è stata realizzata un'indagine via web a un campione di imprese cooperative per sondare la situazione economica, le previsioni e, soprattutto, i processi di innovazione avviati. Dall'altro lato, sono stati realizzati alcuni colloqui in profondità con imprese cooperative che hanno già concretizzato forme di innovazione (di processo, prodotto/servizi, organizzative). Si tratta ancora, a ben vedere, di indagini esplorative, ma che aiutano a delineare il profilo di un mondo poco noto e ancor meno rappresentato. Pur tuttavia, gli esiti delle ricerche consegnano realtà di cooperative sociali in parte in difficoltà, ma in altra parte – fortunatamente maggioritaria – impegnate in processi di innovazione rispettosi della tradizione.

Di seguito, proviamo sinteticamente a tratteggiare gli elementi principali emersi:

1. Come già accennato, la situazione economica delle cooperative nel 2011 appare peggiorata rispetto all'anno precedente. Il confronto fra le previsioni sul 2011 (raccolte nel 2010) e il consuntivo del 2011 evidenzia una buona capacità previsionale delle cooperative, con l'eccezione del dato sull'occupazione. A fronte di un'ipotesi negativa (-7,9), nel 2011 la differenza fra chi ha segnato un calo di occupati e chi, invece, ha realizzato un aumento di occupazione si pareggiano, confermando così uno sforzo rilevante delle cooperative in termini di conservazione dei posti di lavoro. La questione, però, si pone per l'anno in corso, dove tutti gli indicatori presentano marcatamente un segno negativo. La prospettiva per il 2012 è, dunque, contrassegnata da una situazione di crescente difficoltà e incertezza.

Saldi di opinione relativamente ad alcuni indicatori congiunturali: consuntivo e previsione (saldi d'opinione)

	Consuntivo		Previsione	
	2010	2011	2011	2012
Fatturato	9,3	-2,3	-0,5	-14,2
Ordini/commesse	0,6	-7,3	-6,9	-19,1
Occupazione	5,9	0,0	-7,9	-10,1

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co.Ge.S. – Consorzio Rebus, marzo 2012 (n. casi: 210; 2011: n. casi: 228)

2. Un'analisi più particolareggiata fa emergere, però, differenze significative e rinvia in buona misura a quanto già evidenziato nel 2011. La questione dimensionale appare cruciale nel discriminare le performance delle cooperative. Per tutti gli aspetti considerati dall'indagine, la piccola dimensione appare svantaggiare le imprese, mentre al crescere degli addetti le condizioni e le prospettive tendono a migliorare in modo importante. Sia sotto il profilo della congiuntura economica, sia sotto quello degli investimenti così come delle innovazioni, quanto più una cooperativa è strutturata, tanto più raggiunge risultati migliori. Di qui una prima indicazione strategica del tutto simile a quella che si può registrare per le imprese produttive private: la competizione richiede alle strutture organizzative un maggior consolidamento che può essere perseguito secondo diverse modalità. Ovvero, non necessariamente tutte le imprese devono crescere in senso verticale (aumentando il proprio numero di dipendenti), ma si può crescere anche seguendo linee orizzontali: creando alleanze con altri soggetti, stipulando accordi, realizzando joint venture, costruendo consorzi, contract e molto altro ancora. L'importante è uscire da uno splendido isolamento e mettersi assieme.

3. Non sono poche le cooperative sociali che, negli ultimi tre anni (ovvero all'interno della crisi), hanno realizzato innovazioni. Il 69,2% dichiara di avere introdotto nuovi prodotti o servizi; il 54,1% ha realizzato innovazioni di processo; il 68,6% ha introdotto cambiamenti organizzativi. Dunque, le cooperative sociali non sono rimaste inerti di fronte alla crisi, ma una quota consistente fra loro ha alimentato processi di innovazione che, peraltro, hanno evidenziato risultati positivi sotto il profilo economico e occupazionale. Dunque, innovare (ri)paga non solo sotto il profilo di un aumento del fatturato, ma soprattutto dal punto di vista dell'inclusione sociale, poiché così facendo aumenta le opportunità di mantenere e creare occupazione. Il problema, una volta di più, attiene alla dimensione delle cooperative: la capacità di avviare processi di innovazione è in misura direttamente proporzionale al numero di addetti. Ciò non significa che anche le cooperative più contenute non siano in grado di innovare. Anzi, le più piccole realizzano processi di innovazione radicale (fanno prodotti/servizi completamente nuovi) in misura maggiore rispetto alle più strutturate. La sensazione, però, è che si tratti di una sorta di iperattivismo nel cercare possibili vie d'uscita dalla situazione di difficoltà, senza però una visione strategica. Assumono un carattere diverso, invece, i processi di innovazione, più spesso di natura incrementale (miglioramento di prodotti/servizi già realizzati), avviati dalle cooperative più strutturate. In questo caso si tratta di trasformazioni organizzative – dettate dalla dimensione, ovviamente – in grado di avere un orizzonte temporale più ampio, di potere intervenire sulla struttura dei costi, sull'efficienza complessiva della struttura.

L'analisi qualitativa dei casi di cooperative sociali che negli ultimi anni hanno avviato processi di innovazione, a sua volta, offre alcuni spunti ulteriori che meritano alcune considerazioni.

La prima è relativa all'origine e alle modalità con cui le innovazioni nascono all'interno delle cooperative. La sensazione generale è che tali

processi nascano in modo effervescente, talvolta quasi estemporaneo, non strutturato. Non vi sia cioè ancora un approccio metodico o industriale all'innovazione, ma che ciò sia frutto di un'intelligenza organizzativa spontanea che si è sedimentata nel tempo all'interno delle cooperative grazie sia al capitale sociale maturato, sia alle risorse economiche accumulate. In altri termini, si potrebbe sostenere di una capacità riflessiva dell'organizzazione che avviene in modo non strutturato. Ma che, proprio per questo motivo, dovrebbe trovare un maggiore incanalamento per evitare di disperdere ricchezze, energie e forze che comunque danno vita a importanti trasformazioni organizzative.

Una seconda considerazione, di conseguenza alla precedente, è riferibile alla categoria di "valore economico". Realizzare una ricerca di mercato è assimilabile a un "costo" o a un "investimento" per una cooperativa? E avviare un percorso di riorganizzazione? Va da sé che simili interrogativi si pongono per qualsiasi impresa sia essa cooperativa o privata, ma oggi – in una condizione di risorse scarse – assume un valore ulteriormente decisivo. Anche per la cooperazione sociale si tratta di ridefinire la categoria di "valore economico" da assegnare ai diversi fattori.

Collegata alla dimensione dell'intelligenza organizzativa, in terza battuta, viene la questione del rapporto col territorio. Anche altre ricerche⁴ hanno messo in luce come, nel tempo, l'associazionismo volontario, la cooperazione e ancora di più la parrocchia perdano il loro ruolo di punto di riferimento per la popolazione allorché necessitino di un aiuto. Le persone che si rivolgerebbero a un'associazione di volontariato in caso di difficoltà sono il 51,4% (erano il 63,4% nel 2006), alla parrocchia il 36,7% (erano il 49,5% nel 2006), ai servizi del Comune il 26,6% (erano il 33,1% nel 2006). Come se le reti di coesione sociale e di solidarietà mantenessero una

4 D. Marini (a cura di), *La società veneta e le sue rappresentazioni*, Quaderni FNE, Collana Osservatori n. 137, Treviso, Fondazione Nord Est, 2011.

loro forza prevalentemente nella dimensione familiare (89,5%; 91,0% nel 2006) e amicale (69,8%; 74,3% nel 2006), ma quando lo sguardo si sposta oltre tali cerchie, tali reti tendono a sfilacciarsi. Le cooperative sociali interpellate manifestano una scarsa attenzione alla ricaduta sociale del loro lavoro: prese comprensibilmente dal *day by day*, dalle difficoltà quotidiane s'interrogano poco sul ruolo che svolgono all'interno della comunità in cui operano, su come alimentare una rappresentazione sociale della loro attività corrispondente all'importanza che essa ricopre, a farsi identificare. Così facendo, però, si rischia di perdere un contatto con le comunità di riferimento, il rinchiudersi progressivamente nelle nicchie del proprio lavoro: si declina verso l'invisibilità. L'affermazione dell'importanza della propria attività passa anche attraverso un riannodare i fili con le comunità locali, facendo uno sforzo di rappresentazione del proprio lavoro. Come per le imprese private, è necessario investire nel proprio brand.

L'ultima considerazione si collega ai risultati della ricerca quantitativa. Le cooperative che si aprono alle relazioni esterne, con altre cooperative, con altri operatori o imprese, generano forme di aggregazione o contribuiscono a realizzare filiere produttive e di servizi che spingono verso l'innovazione. E, di conseguenza, migliorano le performance delle realtà coinvolte. E questo avviene non solo a fini strumentali (meramente economici), ma anche per perseguire obiettivi strategici, per affermare una visione e dei valori.

Dunque, le cooperative sociali evidenziano una capacità di innovazione rilevante che non snatura le loro origini: le mantiene nel solco della tradizione valoriale, ma consente loro di essere competitive per offrire coesione. Non è un percorso agevole perché si muove continuamente lungo il crinale solidarietà/mercato: come essere un'impresa, quindi generatrice di profitto, ma nello stesso tempo alimentare la coesione. È una sfida non nuova per la cooperazione, ma che oggi richiede un ulteriore approfondimento e, soprattutto, una velocità maggiore nell'essere affrontata.

COOPERATIVE SOCIALI E PROCESSI DI INNOVAZIONE

Davide Girardi

1. Introduzione

Fondazione Nord Est, Cooperativa Solidarietà, Cooperativa Co.Ge.S. e Consorzio Rebus hanno condotto all'inizio del 2012 la seconda indagine sulla cooperazione sociale veneta di tipo B.

La scelta di riproporre un percorso di ricerca avviatosi l'anno precedente si è rivelata necessaria per approfondire alcuni nuclei tematici, che l'indagine del 2011⁵ aveva ben illustrato: come i processi di cambiamento che – al pari delle aziende *profit* (quantunque le categorie siano sempre meno certe) – stanno investendo anche il panorama delle cooperative sociali, e segnatamente quelle operanti nell'inserimento lavorativo di soggetti in situazione di svantaggio.

Nel 2011, infatti, le cooperative sondate avevano testimoniato una sorta di “limbo”, sospese tra risposte convincenti (in particolare sul versante occupazionale) a una congiuntura critica che si stava intensificando e l'attesa per dinamiche che di lì a breve si sarebbero fatte ancor più problematiche e sfidanti per il mondo della cooperazione sociale. La contrazione di risorse pubbliche appariva la minaccia più seria nel breve-medio periodo, a fronte della quale le cooperative analizzate indicavano la necessità di procedere verso la diversificazione della committenza e un progressivo superamento degli “steccati” tra aziende *profit* e *no profit*. In altri termini, l'indagine del 2011 aveva evidenziato come fosse poco sensato immaginare le cooperative sociali estranee ai processi che stavano interessando la generalità delle aziende: tra questi, le aggregazioni, la diversificazione

⁵ S. Bolognesi, R. Camarlinghi, F. d'Angella, D. Girardi, D. Marini, S. Pasqualin, *L'altro volto del Nord Est. Le cooperative sociali alla prova della crisi*, Quaderni FNE, Collana ricerche n. 62, Treviso, Fondazione Nord Est, 2011.

della committenza, la maggiore strutturazione e la necessità di innovare.

Proprio sull'innovazione si è deciso di centrare la ricerca presentata nelle prossime pagine, nella convinzione che essa fosse il tema di riferimento per effettuare un altro passo rispetto a quanto già acquisito, cercando di comprendere non solo in che modo le difficoltà economico-finanziarie abbiano coinvolto le cooperative, ma anche le risposte attivate da queste ultime. Non v'è dubbio, infatti, che l'innovazione sia oggi la principale "leva" per ogni azienda che intenda anticipare – più che attendere passivamente – un quadro dai contorni molto meno definiti rispetto al passato.

Da questo punto di vista, l'indagine "Italia delle Imprese 2011"⁶ dimostra chiaramente il legame che unisce migliori *performance* a più convinti *step* innovativi da parte delle aziende, tanto in tema di processo quanto di prodotto. L'innovazione, inoltre, si radica intrinsecamente nella storia della cooperazione sociale del nostro Paese, che si è appunto configurata quale risposta a bisogni sociali emergenti. Di conseguenza, valeva la pena sottoporre a verifica un'ipotesi di lavoro: che, in un momento difficile per il sistema economico-produttivo italiano, fosse necessario prestare attenzione anche ai percorsi d'innovazione delle cooperative sociali, le quali, per ragioni storiche e legate a una compiuta rilevanza nel nostro tessuto socio-economico costituiscono un osservatorio strategico per leggere gli andamenti dell'innovazione *tout court*.

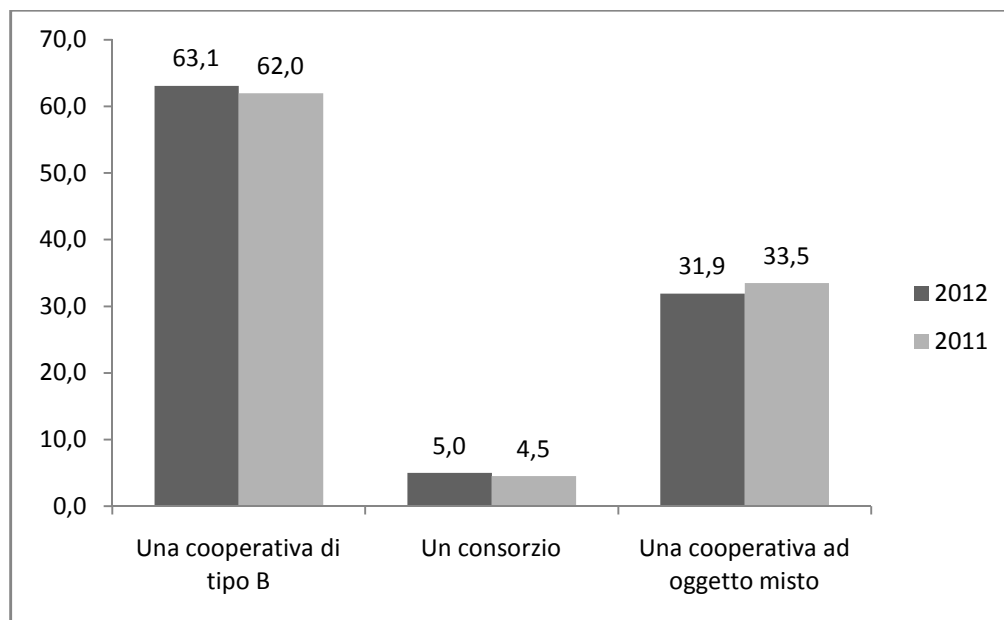
Dopo alcune riflessioni introduttive sulle caratteristiche strutturali delle cooperative coinvolte e sulla situazione congiunturale, si esploreranno quindi le differenti dimensioni dell'innovazione, per dedicare infine attenzione alle prospettive future.

⁶ D. Marini (a cura di), *L'Italia delle Imprese. Rapporto 2011*, Quaderni FNE, Collana ricerche n. 63, Treviso, Fondazione Nord Est, 2011.

2. Le caratteristiche strutturali delle cooperative intervistate

Il campione di cooperative coinvolte dall'indagine riprende molto da vicino le caratteristiche di quello sondato nel 2011. Trattandosi del medesimo *data base* di partenza, infatti, era prevedibile che nel corso di un anno non vi sarebbero state modificazioni campionarie di rilievo.

Graf. 1 – Tipologia di cooperative intervistate (val. %)



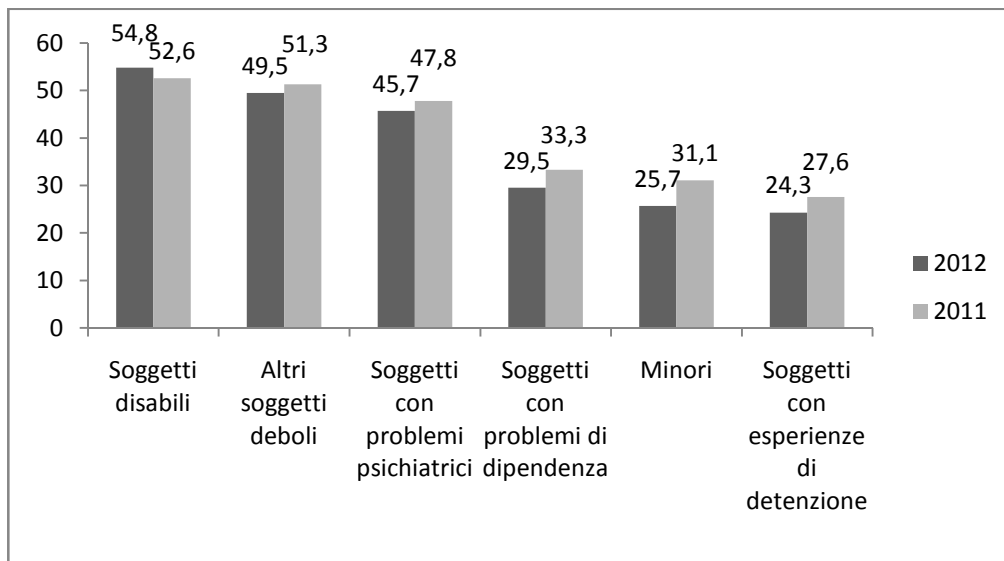
Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012 (n. casi totali 2012: 210; n. casi totali 2011: 228)

Come nel 2011, anche nel 2012 la maggioranza delle cooperative è data da quelle di tipo B (63,1%, contro il 62,0% del 2011), seguite da

quelle a oggetto misto (31,9%, rispetto al 33,5% del 2011) e dai consorzi (5,0% contro il 4,5% di un anno prima).

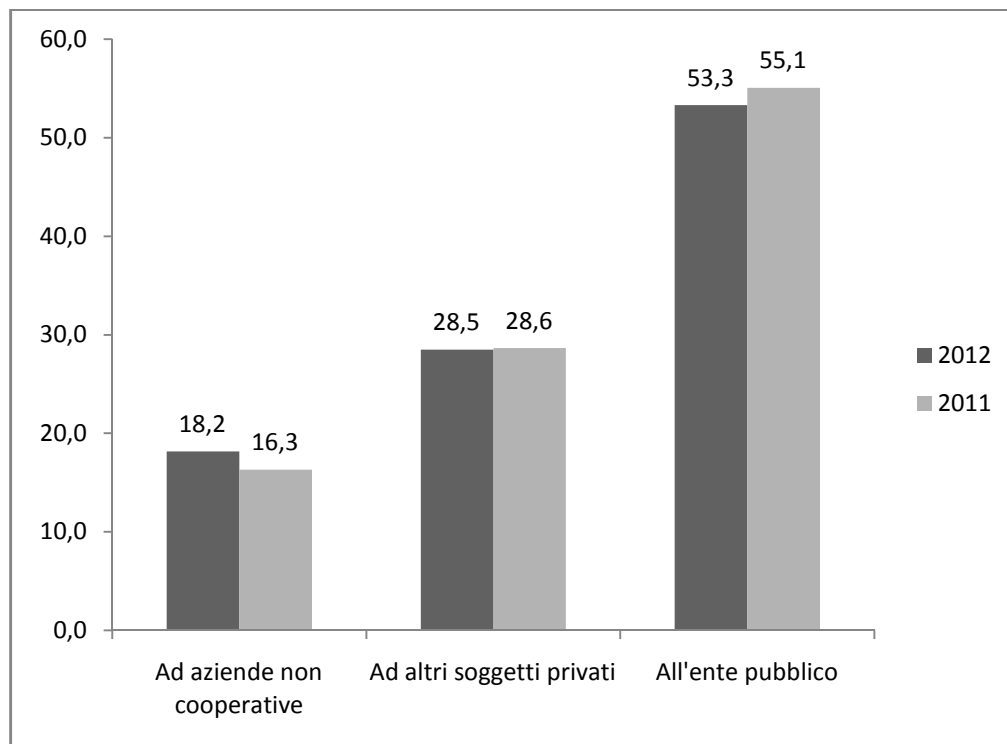
La tipologia degli inserimenti lavorativi è speculare rispetto a quella registrata nel 2011, con margini limitati: prevalgono gli interventi nei confronti di soggetti disabili (54,8%), di altri soggetti deboli (coloro che non rientrano nelle altre, specifiche categorie; 49,5%) e dei soggetti con problemi psichiatrici (45,7%). A distanza maggiore si pongono gli inserimenti che riguardano i soggetti con problemi di dipendenza (29,5%), i minori (25,7%) e i soggetti con esperienze di detenzione (24,3%).

Graf. 2 – Tipologia di inserimenti lavorativi (sole risposte positive) (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012 (n. casi totali 2012: 210; n. casi totali 2011: 228)

Graf. 3 – Percentuale di fatturato rivolto a... (media)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012 (n. casi totali 2012: 210; n. casi totali 2011: 228)

A distanza di un anno, la ripartizione del fatturato è del tutto sovrapponibile a quella già osservata nel 2011. Oltre la metà del fatturato delle cooperative sociali venete è generata dall'ente pubblico (53,3%, rispetto al 55,1% del 2011), un valore quasi doppio di quello riferito agli "altri soggetti privati" (28,5%) e quasi triplo rispetto al valore percentuale delle "aziende non cooperative" (18,2%).

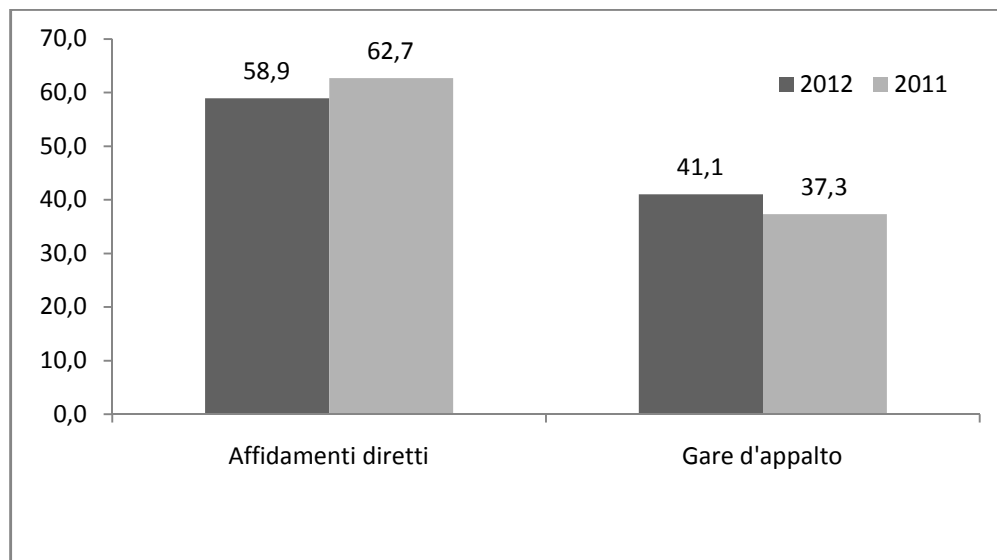
Tab. 1 – Percentuale di fatturato rivolto all'ente pubblico per numero di addetti (val. %)

	1-10 lavoratori	11-25 lavoratori	26-50 lavoratori	51 lavoratori e oltre
Fino al 60%	68,6	38,5	40,0	31,3
61% - 84%	11,4	23,0	28,0	37,5
Superiore all'84%	20,0	38,5	32,0	31,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

La relazione con l'ente pubblico attiene soprattutto alle cooperative più grandi, sebbene già il dato generale indichi di per sé un'ampia prevalenza del primo quale committente di riferimento. Tra le cooperative maggiori, nondimeno, il valore di quelle che derivano il proprio fatturato dall'ente pubblico nell'intervallo 61%-84% è più che triplo rispetto a quello registrato dai soggetti con un numero di addetti non superiore ai dieci. La polarizzazione riguarda la classe superiore e quella inferiore, mentre le cooperative con dimensioni intermedie testimoniano scostamenti meno marcati.

Graf. 4 – Ripartizione nell'acquisizione delle commesse presso l'ente pubblico (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012 (n. casi totali 2012: 210; n. casi totali 2011: 228)

Diminuisce di poco la quota di cooperative che operano per affidamenti diretti (da 62,7% a 58,9%), anche se la numerosità campionaria e il breve intervallo di tempo trascorso non permettono di intravedere in questo scostamento un'inversione di tendenza.

La figura di riferimento tra quanti operano presso le cooperative sociali rimane – non sorprendentemente – quella del “socio lavoratore” (54 soci in media), rispetto a quella del “dipendente” non socio (14) e del “socio volontario” (9).

Tab. 2 – “Nella cooperativa per cui lavora quanti sono...” (valori assoluti; media)

	Media 2011	Media 2012
I soci lavoratori	45	54
I dipendenti	12	14
I soci volontari	7	9

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012 (n. casi totali 2012: 210; n. casi totali 2011: 228)

Tab. 3 – “Con riferimento ai lavoratori (soci lavoratori e dipendenti) quanti sono...” (valori assoluti; media)

	Media 2011	Media 2012
I lavoratori a tempo indeterminato	46	39
I lavoratori a tempo determinato	11	11
I co.co.pro o lavoratori con altri contratti affini	5	6
I contratti di apprendistato	1	3

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012 (n. casi totali 2012: 210; n. casi totali 2011: 228)

Il lavoro in cooperativa, infine, mantiene un carattere prevalentemente stabile (con una media di contratti a tempo indeterminato pari a 39) e di tipo dipendente (con una media di 50 lavoratori così inquadrati, sommando il lavoro a tempo indeterminato e quello a tempo determinato).

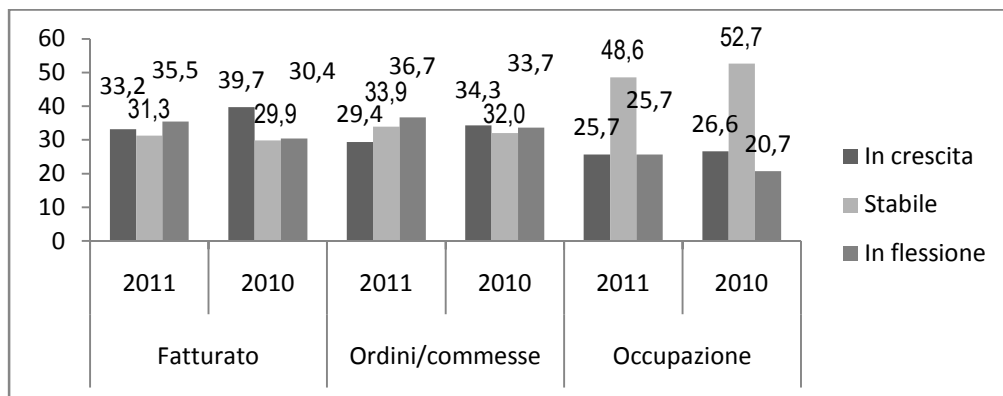
3. La situazione congiunturale

Una sostanziale tenuta: osservando il consuntivo di fatturato, ordini/commesse e occupazione, questa era l'impressione ricavabile dai dati sugli andamenti della cooperazione sociale veneta di tipo B per l'anno 2010. Di contro, le previsioni apparivano poco ottimistiche, preoccupate per un peggioramento sostanziale delle dinamiche percepito come prossimo.

Confrontando i dati del 2010 con quelli del 2011 (consuntivo) quei timori si sono dimostrati non infondati.

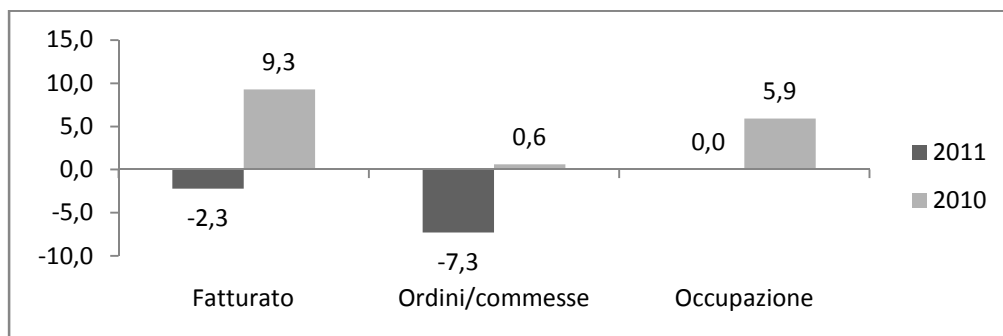
Il fatturato, gli ordini/commesse e l'occupazione denotano una comune riduzione delle risposte in corrispondenza della modalità "in crescita": dal 39,7% al 33,2% per il fatturato, dal 34,3% al 29,4% per gli ordini/commesse e dal 26,6% al 25,7% per l'occupazione. Da quest'ultimo punto di vista, le cooperative intervistate appaiono ancora capaci di approntare strategie di risposta non penalizzanti per i propri addetti, incontrando quella "necessità inclusiva" che le contraddistingue nell'attività con i soggetti in situazioni di svantaggio: tutti i saldi d'opinione mostrano un andamento marcatamente negativo se raffrontati a quelli dell'anno precedente, ad eccezione di quello occupazionale.

Graf. 5 – “Qual è stato l’andamento dei seguenti parametri nel 2011 rispetto al 2010?” (confronto con l’andamento 2010-2009) (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012 (n. casi totali 2012: 210; n. casi totali 2011: 228)

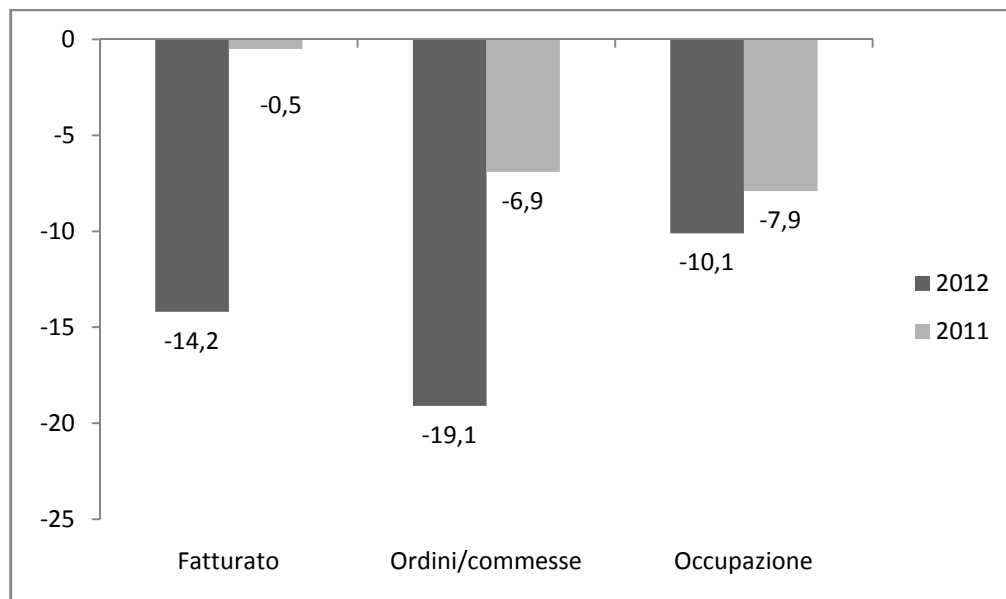
Graf. 6 – “Qual è stato l’andamento dei seguenti parametri nel 2011 rispetto al 2010?” – saldi d’opinione (confronto con l’andamento 2010-2009)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012 (n. casi totali 2012: 210; n. casi totali 2011: 228)

Nel confronto con il 2010, il saldo (d'opinione) del fatturato transita dal 9,3% a -2,3%, quello concernente gli “ordini-commesse” dallo 0,6% a -7,3% e quello occupazionale dal 5,9% allo 0,0%. Quest'ultimo dato, che dà conto della capacità di tenuta delle cooperative sociali registrata un anno fa, non può tuttavia far dimenticare come le previsioni per il 2012 siano segnate da un radicato pessimismo. Se tra il 2010 e il 2011 queste manifestavano saldi negativi, quei saldi hanno subito un'ulteriore accentuazione per l'anno in corso.

Graf. 7 – “Può indicare l'andamento previsto dei seguenti parametri aziendali nei prossimi sei mesi?” – saldi d'opinione (confronto con le previsioni 2011)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012 (n. casi totali 2012: 210; n. casi totali 2011: 228)

Così, il fatturato è giunto a -14,2% (in previsione), gli “ordini/commesse” a -19,1% e l’occupazione a -10,1%. In tal senso, il tema che emerge dall’analisi dei saldi rinvia alle concrete possibilità che – persistendo la fase recessiva in atto – le cooperative avranno di riprodurre le risposte proattive finora messe in atto, nel 2011 come nel 2010.

Tab. 4 – Saldi di opinione (andamento 2011-2010) per numero di addetti

	1-10 lavoratori	11-25 lavoratori	26-50 lavoratori	51 lavoratori e oltre
Fatturato	-17,2	-8,6	-1,9	26,0
Ordini/commesse	-21,8	-26,3	-2,1	23,8
Occupazione	-26,7	2,6	0,0	28,9

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Come nel 2010, anche nel 2011 le cooperative più esposte sottendono una caratteristica di fondo: quelle più piccole, meno strutturate, risentono in misura maggiore del peggioramento della situazione economico-finanziaria, con meno *chance* nel diversificare le strategie di risposta, ripartendole su strutture più ampie e per ciò stesso capaci di avviare reazioni compensative interne.

Considerando i saldi per ciascuna voce di consuntivo, le cooperative piccolissime (1-10 lavoratori) e piccole indicano una situazione di sofferenza molto più evidente rispetto a quelle di maggiori dimensioni. Ciò vale di più per le cooperative molto piccole, che presentano saldi marcatamente negativi. È possibile ipotizzare che il minore legame con il committente pubblico – sia pure in crisi, come si vedrà a breve – abbia condotto le cooperative di minori dimensioni a risentire più intensamente della perdurante stazionarietà della

domanda interna. Laddove faccia difetto una fonte di approvvigionamento strutturata, le difficoltà del mercato producono effetti più consistenti. Com'era prevedibile, infatti, il breve intervallo trascorso tra il 2011 e il 2012 non ha modificato le peculiarità strutturali delle cooperative coinvolte nella ricerca: ancora una volta, al crescere delle dimensioni si rafforza il legame con l'ente pubblico, in un processo fiduciario di reciproco consolidamento.

La strutturazione e la diversificazione delle proposte in termini di beni e servizi, infatti, consentono alle cooperative più grandi di legittimarsi in termini più convincenti.

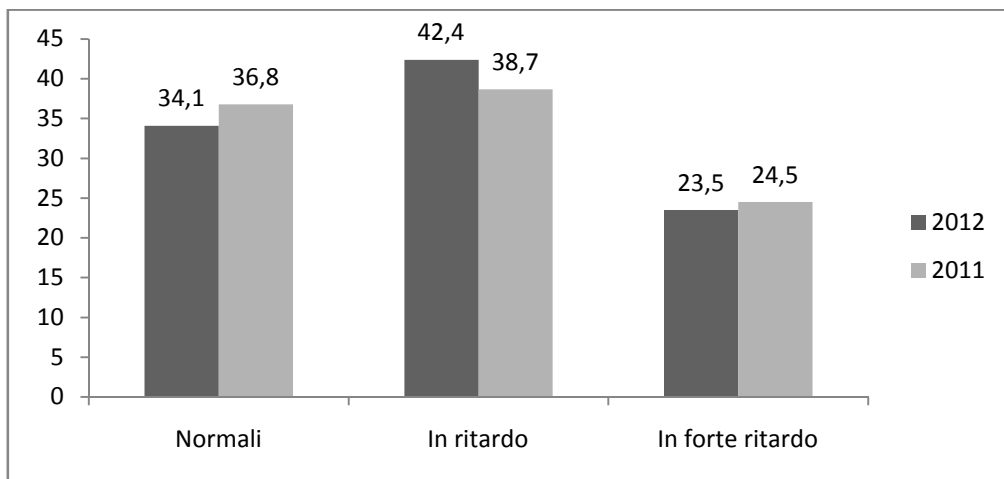
A fronte delle differenze osservate sul piano dimensionale, tuttavia, non v'è dubbio che anche per il 2011 la riduzione delle fonti di finanziamento pubbliche si sia rivelata un nucleo problematico, tuttora irrisolto, al pari di una diversificazione della committenza che per le cooperative di maggiori dimensioni continua a essere limitata.

Prestando attenzione agli incassi e ai tempi di pagamento, i riscontri di un anno fa mostrano un (lieve) peggioramento.

Ancorché il margine sia scarso, la quota di cooperative che dichiarano incassi "normali" scende di oltre due punti percentuali rispetto al 2011, resta stabile la quota di cooperative che indicano un "forte ritardo" (23,5% contro 24,5%), ma cresce di quasi quattro punti l'incidenza delle cooperative che testimoniano un ritardo (dal 38,7% al 42,4%).

Per quanto detto in precedenza, simile ritardo negli incassi riguarda più da vicino le cooperative maggiori, in virtù delle relazioni intrattenute con l'ente pubblico. Non sorprende, inoltre, il dato sui tempi di pagamento. Se questi ultimi costituiscono oggi la difficoltà principale per le stesse aziende *profit* che lavorano con il committente pubblico, a maggior ragione l'allungamento nei tempi di pagamento colpisce le cooperative.

Graf. 8 – “Gli incassi, rispetto ai termini di pagamento concordati sono...” (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012 (n. casi totali 2012: 210; n. casi totali 2011: 228)

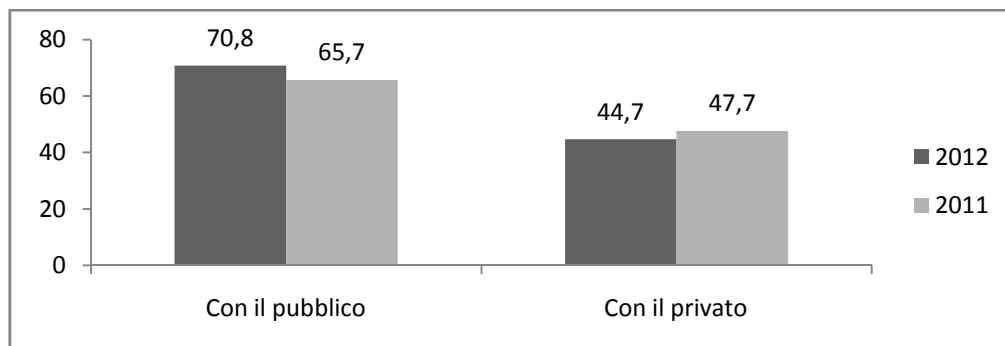
Tab. 5 – Situazione degli incassi per quota di fatturato rivolta all’ente pubblico (val. %)

	Fino al 60%	61%-84%	Superiore all’84%
Normali	38,4	22,2	20,8
In ritardo	45,2	46,7	43,4
In forte ritardo	16,4	31,1	35,8
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Rispetto al 2011, la dilazione nei tempi di pagamento con il privato diminuisce di pochi punti percentuali, un *trend* opposto a quello osservato sul versante pubblico: per il primo si passa dal 47,7% al 44,7%, mentre l'allungamento dei tempi di pagamento con il pubblico raggiunge le sette cooperative su dieci.

Graf. 9 – “I tempi di pagamento, nell’ultimo anno, si sono allungati...” (sole risposte positive) (val. %)



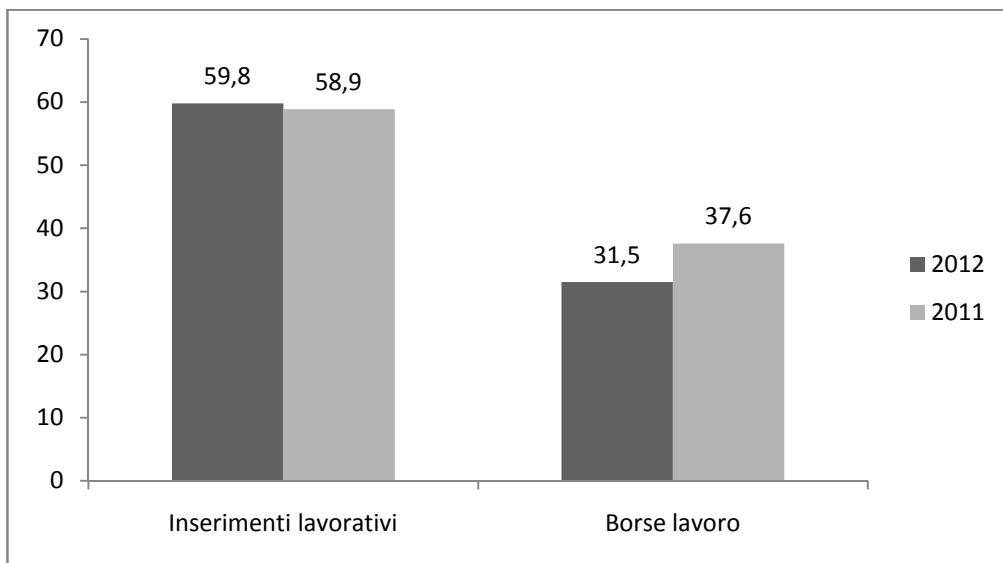
Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012 (n. casi totali 2012: 210; n. casi totali 2011: 228)

Tab. 6 – Allungamento dei tempi di pagamento per quota di fatturato rivolta all’ente pubblico (val. %)

	Fino al 60%	61 %-84%	Superiore all’84%
Con il pubblico	62,2	91,1	84,9
Con il privato	62,2	44,4	20,8

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Graf. 10 – “Nell’ultimo anno ha realizzato/attivato...” (sole risposte positive) (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012 (n. casi totali 2012: 210; n. casi totali 2011: 228)

Se è vero che questo tema riguarda maggiormente, in termini relativi, le cooperative più legate al committente pubblico (tra le otto e le nove su dieci, per quelle che vi destinano oltre il 61,0% di fatturato), rimane comunque trasversale al campione di cooperative sondate, in ragione del 55,0% di fatturato derivante, in media, proprio dall'ente pubblico.

Come nel 2011, quasi sei cooperative su dieci dichiarano di aver attivato inserimenti lavorativi – obiettivo ultimo sul versante dell'inclusione – tre su dieci (in diminuzione di oltre sei punti) per le borse lavoro.

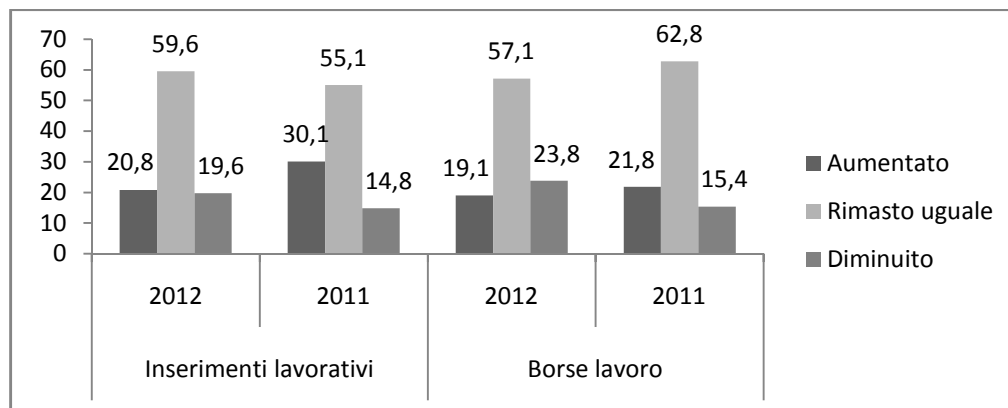
La diminuzione delle borse lavoro va collocata nella già citata riduzione delle risorse pubbliche, stanti le caratteristiche dello strumento (finanziato, appunto, da enti pubblici).

Tab. 7 – Attivazione/realizzazione inserimenti lavorativi – borse lavoro (sole risposte positive) per classe dimensionale (val. %)

	1-10 lavoratori	11-25 lavoratori	26-50 lavoratori	51 lavoratori e oltre
Inserimenti lavorativi	33,9	76,6	72,2	70,0
Borse lavoro	8,5	36,2	42,6	44,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Graf. 11 – Andamento degli inserimenti lavorativi e delle borse lavoro (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012 (n. casi totali 2012: 210; n. casi totali 2011: 228)

Disaggregando i dati per numero di addetti, si ripresenta una dinamica di estrema difficoltà per le aziende cooperative di piccolissime dimensioni. Mentre quelle dagli undici lavoratori in su affermano di aver realizzato inserimenti lavorativi in almeno sette casi su dieci, il valore percentuale per le cooperative fino ai dieci addetti scende al 33,9%. Questo dato va letto assieme a quello sulla caduta occupazionale del 2011, ripreso poco sopra: più critiche rispetto a quest'ultimo ambito, si mostrano anche meno in grado di proporre percorsi d'inclusione (basati sugli inserimenti lavorativi). Al pari di quanto avviene per gli inserimenti lavorativi, anche l'attivazione delle borse lavoro testimonia un notevole scarto a discapito delle cooperative fino ai dieci addetti: anzi, è proprio quest'ultimo valore ad abbassare quello medio che, diversamente, sarebbe stato più alto. Questi elementi, però, non sembrano tradursi in una convinta volontà delle cooperative più piccole di procedere su percorsi di aggregazione, come si dirà nel seguito della trattazione.

In questo quadro, tanto l'andamento degli inserimenti lavorativi quanto i riscontri sulle borse lavoro sono prevedibilmente connotati in modo negativo: diminuisce di quasi dieci punti la quota di cooperative che dichiarano un aumento degli inserimenti lavorativi (dal 30,1% al 20,8%) e di due punti quella – già bassa – di soggetti della cooperazione che attestano un aumento delle borse lavoro. In parziale controtendenza appaiono le cooperative meno in difficoltà sul versante del fatturato.

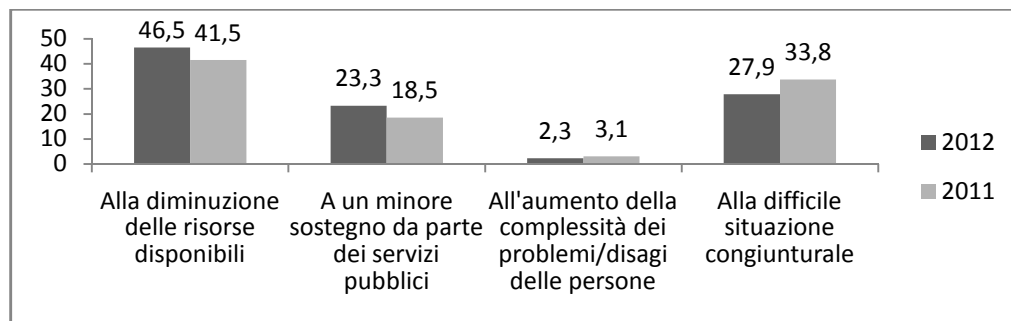
Tab. 8 – Realizzazione di inserimenti lavorativi e attivazione di borse lavoro per andamento del fatturato (val. %)

	Diminuzione	Stabilità	Aumento
Inserimenti lavorativi	54,2	59,1	72,9
Borse lavoro	29,2	28,8	38,6

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Impiegando, infatti, l'aumento del fatturato come *proxy* di crescita, si nota una maggiore propensione all'attivazione d'inserimenti lavorativi: dal 54,2% per le cooperative che hanno dichiarato una diminuzione del loro fatturato, fino al 72,9% per quelle che segnalano un aumento.

Graf. 12 – “A suo giudizio, la diminuzione degli inserimenti lavorativi/borse lavoro nelle cooperative sociali è dovuta soprattutto...” (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012 (n. casi totali 2012: 210; n. casi totali 2011: 228)⁷

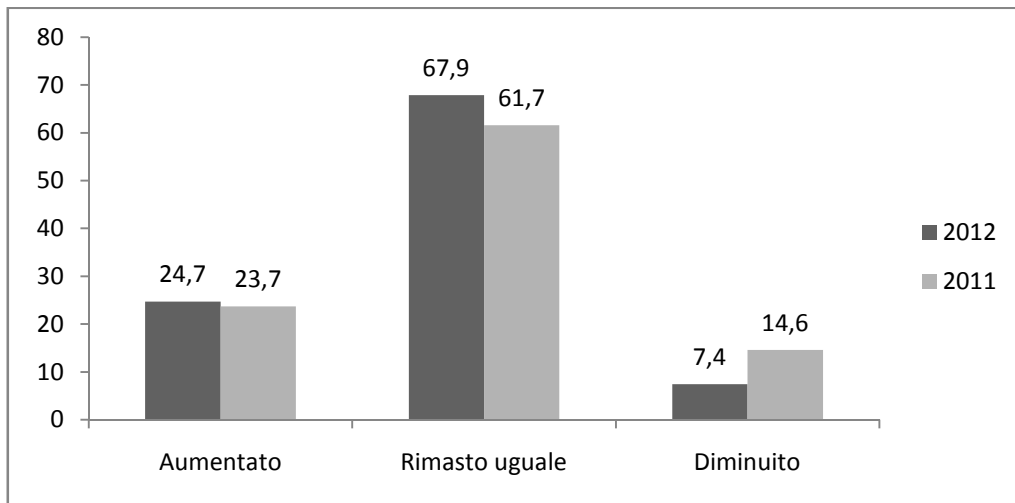
I dubbi su quali siano le ragioni del regresso nell'impiego degli strumenti d'inclusione a disposizione delle cooperative, inserimenti e borse lavoro, sono molto scarsi; non per un “aumento della complessità dei problemi/disagi delle persone” (marginale come un anno fa: 2,3% rispetto al 3,1% del 2011), ma per la “diminuzione delle risorse disponibili” (46,5% di risposte, contro il 41,5% del 2011), per la “difficile situazione congiunturale” (27,9% rispetto al 33,8%) e per un “minore sostegno da parte dei servizi pubblici” (23,3%, contro il 18,5% di un anno fa).

⁷ La modalità “Alla scarsa efficacia del modello organizzativo delle cooperative” non ha ottenuto alcuna risposta (2012) e non è stata quindi inserita nel grafico.

Queste indicazioni traducono una progressiva sfiducia delle cooperative rispetto all'idea che la situazione attuale sia destinata a rapide soluzioni: a distanza di un anno, si crede meno alla "difficoltà congiunturale" di quanto si sia convinti circa una riduzione strutturale della base di risorse su cui contare, il che a propria volta incide sulle difficoltà del committente di riferimento (quello pubblico). In tale prospettiva, l'innovazione diventa una necessità, come si avrà modo di apprezzare.

A fronte di ciò, il dato sugli inserimenti lavorativi richiama l'intenzione delle cooperative di non venire meno alla loro vocazione inclusiva: il 58,6% dichiara un mancato *turn over* dei soggetti inseriti.

Graf. 13 – Andamento del *turn over* dei soggetti inseriti (val. %)

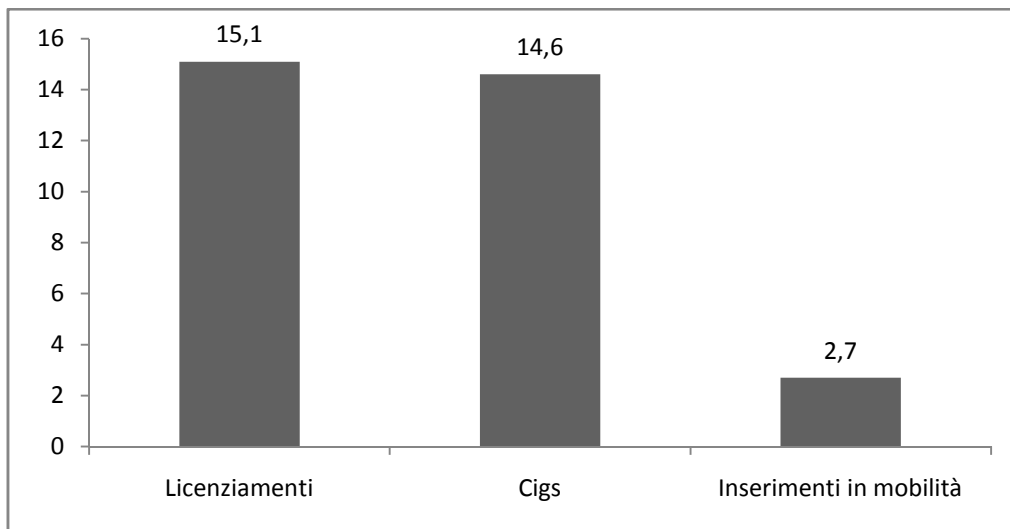


Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012 (n. casi totali 2012: 210; n. casi totali 2011: 228)

Le cooperative che segnalano un *turn over* (41,4%), invece, indicano una stabilità di quest'ultimo (con la rispettiva modalità in crescita dal 61,7% del 2011 al 67,9%).

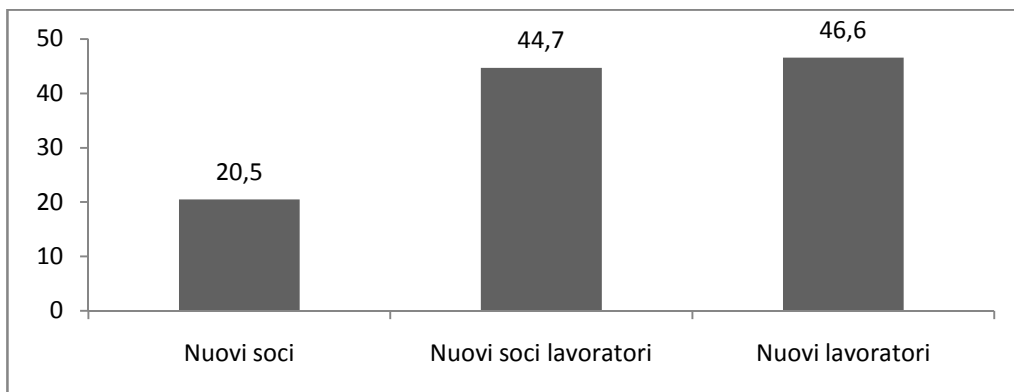
I dati analizzati fin qui consentono di tracciare lo sforzo che le cooperative sondate hanno messo in atto per non venire meno al patto con i soci e i lavoratori in esse impiegati; si può tuttavia cogliere un segnale di allarme – oltre che negli andamenti delle cooperative fino ai dieci addetti – anche nei risultati sull'utilizzo di strumenti come il licenziamento (15,1%), la collocazione in “cassa integrazione guadagni straordinaria” (14,6%) e gli inserimenti in mobilità (2,7%).

Graf. 14 – “Nel 2011, la cooperativa per cui lavora è ricorsa a...” (sole risposte positive) (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Graf. 15 – “Nel 2011, nella cooperativa per cui lavora sono entrati...” (sole risposte positive) (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Le numerosità, ridotte, non consentono disaggregazioni, ma si tratta comunque di un riscontro da non sottovalutare se considerato in relazione alle previsioni – abbastanza fosche – analizzate in precedenza.

I segnali raccolti fin qui appaiono concordi rispetto a un elemento di valutazione già delineatosi nell'indagine del 2011: più crescerà la capacità delle cooperative di giocare sul crinale che sta tra rischio economico e rinnovata adesione ai principi ispiratori della cooperazione, più quelle cooperative creeranno da sé le condizioni per praticare vie d'inclusione.

Per averne contezza, è importante valutare gli ingressi dichiarati per l'anno 2011 di nuovi soci, nuovi soci-lavoratori e nuovi lavoratori.

La politica della “porta aperta” registra per il 2011 due cooperative su dieci che indicano l'ingresso di nuovi soci, e di nuovi soci lavoratori o

di nuovi lavoratori in poco più di quattro casi su dieci. Incrociando il dato con gli andamenti del fatturato per lo stesso anno, nondimeno, si evidenzia un legame tra suddetta “porta aperta” e risultati operativi.

Tab. 9 – Ingresso di nuovi soci, nuovi soci lavoratori e nuovi lavoratori (sole risposte positive) per andamento del fatturato (val. %)

	Diminuzione	Stabilità	Aumento
Nuovi soci	16,7	16,7	27,1
Nuovi soci lavoratori	30,6	42,4	61,4
Nuovi lavoratori	37,5	43,9	61,4

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Focalizzando l’attenzione sulla figura più rilevante per la cooperativa – quella del socio lavoratore – si passa dal 30,6% (cooperative con un fatturato in diminuzione) fino al 61,4% (cooperative con un fatturato in aumento).

4. L’azienda cooperativa e i processi d’innovazione

I dati analizzati presentano una coerenza di fondo con le dinamiche riflesse dalla ricerca svolta nel 2011, ponendosi in continuità rispetto ai nodi problematici che quest’ultima aveva segnalato. Per la presente indagine, si è nondimeno ritenuto che non fosse sufficiente riprendere i macrotemi dell’anno precedente e fosse invece importante analizzare nel dettaglio i percorsi ideati dalla cooperazione sociale veneta per disegnare il proprio futuro nelle strette di una situazione che – come si è visto – permane poco favorevole. In questo senso, la dimensione

dell'innovazione⁸ è stata scelta quale *proxy* di queste strategie di risposta, verificando così l'utilità della prospettiva che già nel 2011 era parsa fondamentale per interpretare i dati raccolti: in questo momento storico, alla necessità di tutelare i presupposti fondanti della cooperazione, e di quella sociale in particolare, si affianca la necessità per le cooperative di investire nella propria proposta di valore al pari di quel che accade per le imprese *profit*. Tra queste ultime, quelle che più si sono dimostrate in grado di attivare processi di *upgrading* sono riuscite nell'intento di rispondere efficacemente alle sfide poste dalla fase economico-finanziaria in atto. I processi innovativi hanno permesso loro non solo di restare sul mercato, ma anche di riproporsi con più consistenti opportunità di quanto fosse possibile in precedenza.

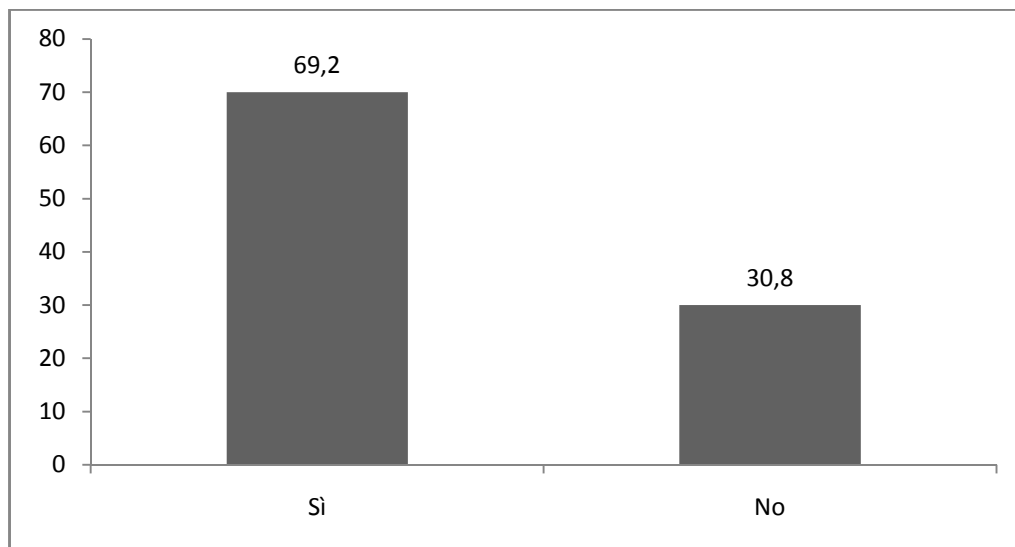
In che termini questo è successo per le cooperative sociali? Quali sono, in particolare, le configurazioni specifiche che simili processi innovativi hanno assunto? Per rispondere a questi quesiti, è stata pensata una serie di domande a partire da quelle già impiegate nell'ambito d'indagini sulle aziende *profit*, arricchendole con altre appositamente elaborate per le cooperative sociali.

4.1. Le dimensioni dell'innovazione: l'innovazione di prodotto

Quale prima dimensione dell'innovazione, è stata sondata quella relativa all'*output*, all'introduzione cioè di nuovi prodotti/servizi nell'ultimo triennio da parte delle cooperative sondate.

8 Cfr. OECD, *Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, OECD, 2005.

Graf. 16 – “Negli ultimi tre anni, la sua cooperativa ha introdotto nuovi prodotti/servizi?” (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Quasi sette cooperative su dieci hanno dichiarato di aver operato in tal senso, innovando le loro proposte. Pur mancando serie storiche di confronto, appare evidente fin da subito come le dinamiche degli anni recenti abbiano per molti versi imposto al mondo della cooperazione sociale la necessità di non attendere gli eventi; una prassi, questa, che fin dagli esordi ha comunque qualificato il percorso della cooperazione sociale veneta. Se le frequenze semplici indicano una diffusa propensione all'innovazione di prodotto, non si può altresì fare a meno di evidenziare come questa non abbia coinvolto la generalità delle cooperative sociali venete di tipo B: ancora una volta, le cooperative fino ai dieci addetti testimoniano un andamento

lontano da quelle più grandi, e dalle stesse cooperative appartenenti alla classe dimensionale immediatamente superiore (11-25 addetti).

Tab. 10 – Introduzione di nuovi prodotti/servizi per numero di addetti (val. %)

	1-10 lavoratori	11-25 lavoratori	26-50 lavoratori	51 lavoratori e oltre
No	44,8	31,9	22,2	22,4
Sì	55,2	68,1	77,8	77,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

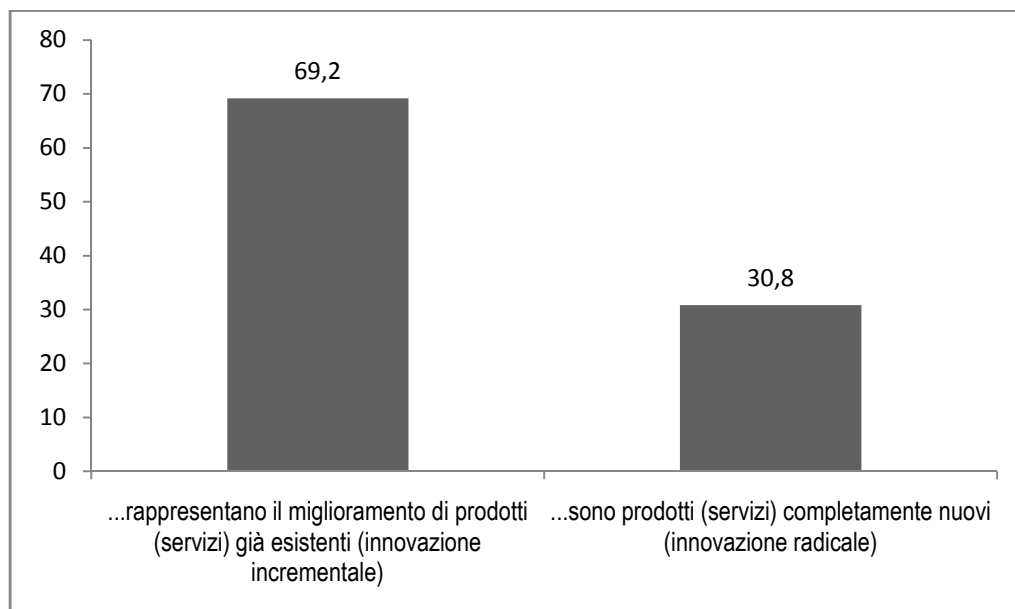
Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Processi d'innovazione sul versante del prodotto sono stati avviati dal 55,2% delle cooperative fino ai dieci addetti, quasi tredici punti percentuali al di sotto del valore registrato presso quelle dagli undici ai venticinque addetti e di oltre ventidue rispetto a quelle dai ventisei lavoratori in su. Quantunque non si assista a una crescita costante dell'innovazione di prodotto in base alle dimensioni delle cooperative sondate, il dato evidenzia la criticità della piccolissima dimensione rispetto alla possibilità di innovare. Anche da questo punto di vista, le cooperative fino ai dieci addetti – che costituiscono comunque un quarto del campione – si rivelano un gruppo marginale all'interno di quest'ultimo; non solo in difficoltà, ma anche meno in grado di farvi fronte.

Non si registrano variazioni degne di nota, invece, rispetto alla variabile data dalla percentuale di fatturato rivolta all'ente pubblico. Tanto le cooperative più legate a quest'ultimo, quanto i soggetti dalla committenza più diversificata si allineano al dato generale senza rilevanti scostamenti: la contrazione delle risorse di natura pubblica da un lato, e la già citata difficoltà delle aziende sul mercato interno

dall'altro, accomunano le cooperative più attive nel *business* a quelle caratterizzate da una relazione più organica con gli enti pubblici.

Graf. 17 – “I prodotti (servizi) introdotti negli ultimi tre anni...” (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Prestando attenzione alle sole cooperative che hanno introdotto innovazioni (di servizio/prodotto), per il 69,2% si è trattato di “innovazione incrementale” (miglioramento di prodotti/servizi già esistenti), per il 30,8% di “innovazione radicale” (prodotti/servizi completamente nuovi).

Disaggregando i dati, è possibile capovolgere le riflessioni svolte poco sopra sulle aziende cooperative di più modeste dimensioni: in questo

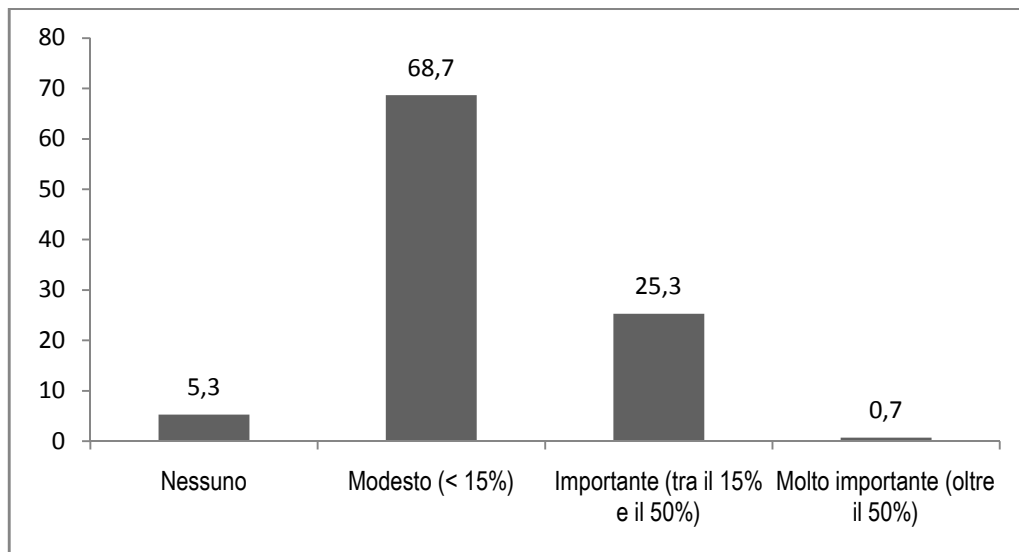
caso, le cooperative che meno si sono spinte sul versante dell'innovazione di prodotto/servizio – migliorando quelli esistenti più che introdurne di nuovi – sono quelle di maggiori dimensioni.

Tab. 11 – Tipologia d'innovazione di prodotto/servizio per numero di addetti (val. %)

	1-10 lavoratori	11-25 lavoratori	26-50 lavoratori	51 lavoratori e oltre
Rappresentano il miglioramento di prodotti (servizi) già esistenti (innovazione incrementale)	55,2	68,1	77,8	77,6
Sono prodotti (servizi) completamente nuovi	44,8	31,9	22,2	22,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Graf. 18 – “Rispetto al fatturato totale, l’introduzione di nuovi prodotti/servizi quale contributo ha fornito?” (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Solo il 22,4% delle cooperative con più di 50 addetti ha introdotto prodotti/servizi completamente nuovi, contro il 44,8% di quelle fino ai dieci lavoratori, il 31,9% di quelle dagli 11 ai 25 lavoratori e il 22,2% di quelle dai 26 ai 50.

Il dato non deve trarre in inganno: le considerazioni effettuate valgono per una specifica dimensione dell’innovazione – quella di prodotto, appunto – ed è probabile che l’introduzione di nuovi prodotti/servizi da parte delle cooperative sociali più grandi risenta di *output* sociali molto strutturati e costanti nel tempo, suscettibili di evolvere gradualmente.

Per altro verso, la grande maggioranza delle cooperative riconosce nell'innovazione di prodotto/servizio una leva importante in termini di fatturato.

Sette cooperative su dieci (68,7%) imputano ai processi d'innovazione un contributo (sul fatturato) stimabile tra l'1% e il 14%, mentre più di un quarto del campione (25,3%) quantifica l'apporto in un intervallo compreso tra il 15% e il 50%.

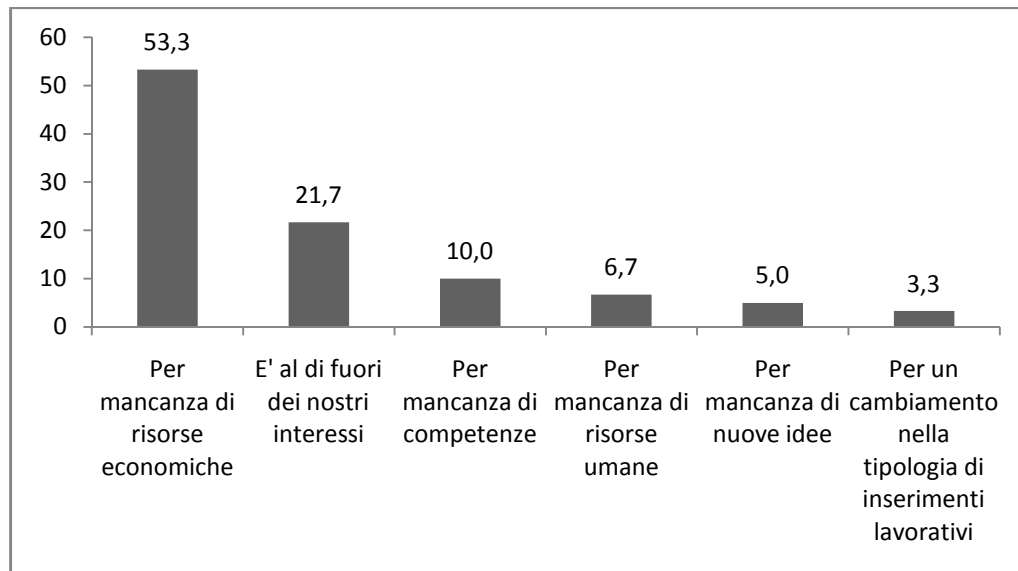
L'apporto dei processi d'innovazione (di prodotto/servizio) si distingue nitidamente incrociando la variabile presenza/assenza d'innovazione con la valutazione espressa dalle cooperative sull'andamento del fatturato.

Tab. 12 – Andamento del fatturato per introduzione di nuovi prodotti/servizi (val. %)

	Sì	No
Flessione	33,8	35,9
Stabile	24,7	46,9
Crescita	41,5	17,2
Totale	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Graf. 19 – Motivo principale della mancata introduzione di nuovi prodotti/servizi (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Il 41,5% delle cooperative che dichiarano di avere introdotto innovazioni sui propri prodotti/servizi riflette un fatturato in crescita per l'anno 2011, contro il 17,2% delle cooperative che affermano di non aver introdotto alcuna innovazione di prodotto/processo. L'assenza d'innovazione, invece, si accompagna a un fatturato stabile (46,9%, contro il 24,7% delle cooperative che hanno introdotto innovazioni).

Le valutazioni sottendono una relazione salda tra innovazione di prodotto/servizio e andamenti economici, pur senza disporre di effettivi dati di bilancio che la provino. Se l'innovazione implica

migliori *performance* nell'attività delle cooperative sondate, è allora necessario focalizzare nuovamente la quota del campione che dichiara di non aver compiuto alcuna innovazione di prodotto/servizio, cercando al contempo di comprenderne le ragioni.

Analizzando le indicazioni delle stesse cooperative, riaffiora il tema della scarsità di risorse: questa motivazione è indicata da oltre cinque cooperative su dieci (53,3%), seguita da quella che traduce scarso interesse per l'innovazione (21,7%).

Pur in presenza di numerosità ridotte, la disaggregazione per classe dimensionale attesta due andamenti degni di nota: il dato generale delle cooperative che hanno optato per la mancanza di competenze (10,0%) cresce al 27,3% presso le cooperative che nel nostro campione potrebbero essere definite come "medie" (dai 26 ai 50 lavoratori) e al 25,0% per quelle più grandi (oltre i 50). Le cooperative che, invece, hanno segnalato una mancanza d'interesse (nei confronti dell'innovazione di prodotto/servizio) sono trainate dalle più piccole, rispettivamente con il 26,9% (fino ai dieci lavoratori) e il 42,9% (11-25 lavoratori) delle risposte.

Si tratta di due gruppi distinti che, per motivazioni diverse, non sono riusciti a innovare: si può ipotizzare che, tra le più piccole, quelle che non hanno innovato siano riuscite a raggiungere una "nicchia" che oggi presidiano senza la necessità di apportare mutamenti agli *output* erogati. Tra le più grandi, invece, quelle che non hanno innovato appaiono più vittime di un insufficiente investimento in capitale umano di quanto l'assenza d'innovazione si configuri come una scelta consapevole.

4.2. Le innovazioni di processo e le innovazioni organizzative

Oltre all'innovazione di prodotto, nella letteratura economica la dimensione innovativa si articola secondo due declinazioni altrettanto importanti: quella di processo e quella organizzativa. In questo caso,

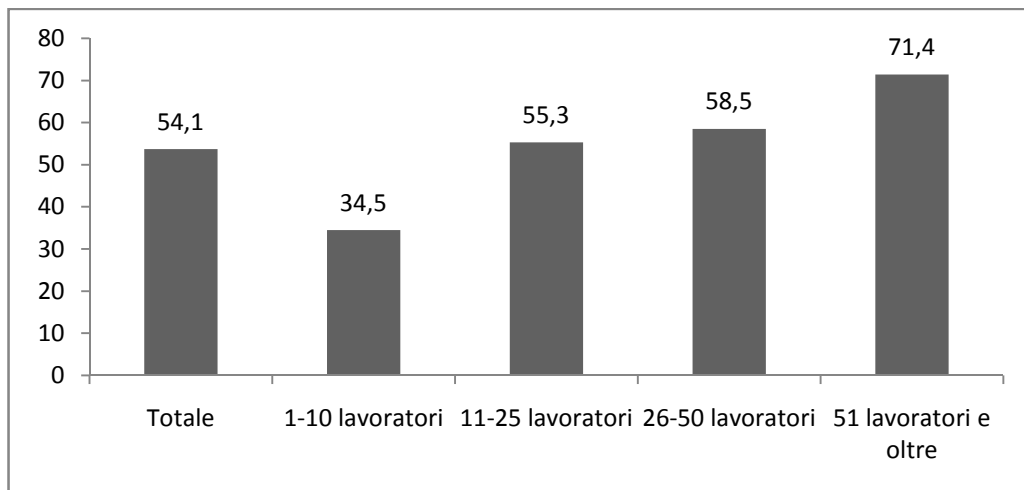
l'attenzione si sposta dagli *output* all'*input*, e per questa ragione le innovazioni di processo e quelle organizzative si dimostrano fattori di specifica utilità nel leggere i cambiamenti intervenuti nella struttura delle aziende e nell'adeguamento di quest'ultima alle richieste mutevoli dei mercati di riferimento.

L'obiettivo delle apposite domande del questionario era quello di vagliare i processi in atto nelle cooperative sociali, ipotizzando che essi abbiano richiesto anche a queste – al pari delle aziende *profit* – di innestare evoluzioni tanto di processo quanto organizzative. Più dell'innovazione di prodotto, quelle di processo e organizzative consentono di apprezzare l'evoluzione dei soggetti della cooperazione sociale, perché chiamano in causa la dimensione dell'efficienza del processo di produzione o erogazione di un servizio e, per quanto concerne l'evoluzione organizzativa, la stessa efficienza delle più ampie strutture di cui constano le cooperative. In questo senso, mediante queste due dimensioni sarà possibile scattare una fotografia ancora più precisa dell'attuale *status* innovativo del campione considerato.

Il 54,1% delle cooperative afferma di avere operato innovazioni di processo. Quest'ultimo valore sottende andamenti poco uniformi.

L'incrocio con la variabile “classe dimensionale”, infatti, dimostra con nettezza il recupero di efficienza cercato dalle cooperative di maggiori dimensioni sul piano dei processi produttivi, con esiti almeno in parte soddisfacenti visti i più favorevoli andamenti che le contraddistinguono nel raffronto con le aziende cooperative più piccole: dal 34,5% di queste ultime (1-10 lavoratori) fino al 71,4% di quelle con 51 lavoratori e oltre. Ciò suggerisce percorsi molto diversi, anche a fronte di un comune impegno in tema d'innovazione di prodotto: non di per se stesso, infatti, il nuovo prodotto implica un recupero di efficienza sul versante dei processi.

Graf. 20 – “Sempre negli ultimi tre anni, nella sua cooperativa sono state introdotte trasformazioni che riguardano la produzione di servizi (innovazione di processo)?” (sole risposte positive) (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

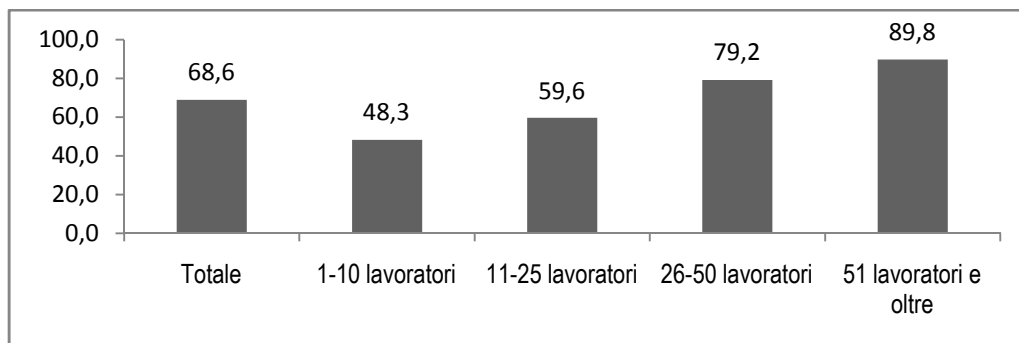
La quota di cooperative che hanno innovato in termini organizzativi è ancora più elevata: il 68,6%. Anche questo dato, tuttavia, traduce l'impatto della variabile dimensionale: come per le innovazioni di processo, quelle organizzative riflettono lo scarto tra soggetti di più modeste dimensioni e i soggetti più grandi.

Per un verso, è superiore la quota di cooperative più piccole che dichiarano di avere percorso la strada dell'innovazione organizzativa (48,3%) rispetto a quella di processo (34,5%), per altro verso i margini che separano le differenti classi dimensionali assumono tratti più marcati rispetto a quanto osservato circa l'innovazione di processo.

Gli andamenti per classe dimensionale, argomentati tanto per le innovazioni di processo quanto per quelle organizzative, suggeriscono che queste due dinamiche si siano reciprocamente alimentate, una direzione richiamata dall'incrocio tra l'innovazione di processo e quella organizzativa: l'88,4% delle cooperative che affermano di aver introdotto innovazioni di processo, infatti, afferma di avere operato innovazioni organizzative (contro il 45,3% di quelle che, pur innovando in termini di processo, non hanno messo in atto innovazioni organizzative).

Analizzando le forme dell'innovazione organizzativa, se ne ricava un'impressione delineata: come aveva lasciato intendere il dato sui saldi occupazionali, l'impegno delle cooperative si è rivolto in particolare alla riarticolazione dei ruoli lavorativi (orari, compiti, competenze), presumibilmente al fine di evitare che le ricadute per i soci e i lavoratori fossero troppo pesanti.

Graf. 21 – “Sempre negli ultimi tre anni, nella sua cooperativa sono state introdotte trasformazioni organizzative?” (sole risposte positive) (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Graf. 22 – Tipologia di innovazioni organizzative (sole risposte positive) (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Il 56,6% delle cooperative sondate, infatti, ha modificato gli assetti legati alle diverse mansioni lavorative; il valore percentuale di quante hanno apportato modifiche all'assetto decisionale (26,5%), hanno adottato nuove tecnologie (22,4%) o si sono adoperate per innovare sul piano delle certificazioni di qualità (20,5%) testimonia uno scarto molto consistente rispetto all'*item* che ha cumulato più risposte.

Per sintetizzare il dato, è stata costruita una tipologia sintetica dell'innovazione organizzativa: sono state definite "non innovatrici" le cooperative che non hanno posto in atto alcuna innovazione

organizzativa, “deboli” quelle che hanno innovato sul piano dell’articolazione dei ruoli lavorativi o sul piano delle certificazioni di qualità e “proattive” quelle che hanno innovato su almeno una delle dimensioni previste dai rimanenti *item*.

Tab. 13 – Tipologia di imprese innovatrici in organizzazione (val. %)

Proattivi	54,8
Deboli	12,5
Non innovatori in organizzazione	32,7
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

I “proattivi” giungono al 54,8%, gli “innovatori deboli” al 12,5% e i “non innovatori in organizzazione” al 32,7%. Il dato rilevante, che l’analisi delle frequenze semplici non consentiva di evidenziare, consiste nella quota di cooperative che non si sono limitate a innovare rispetto ai ruoli lavorativi o alle certificazioni di qualità (“deboli”), ma hanno avviato interventi su funzioni tradizionalmente individuabili all’interno delle strutture aziendali *profit*. I “proattivi” sono sovrarappresentati tra le aziende dai 26 ai 50 lavoratori (66,0%) e tra quelle con più di cinquanta addetti (83,7%), rispetto a quelle fino ai dieci addetti (32,2%) e dagli 11 ai 25 (40,4%). Evidentemente, l’articolazione di un *management* più compiuto ha riguardato le cooperative che già godevano di una più ampia struttura.

Per rendersi conto di come le innovazioni organizzative abbiano consistentemente inciso sulle *performance* dei soggetti interessati, è utile incrociare i dati di consuntivo con l’ultima tipologia costruita.

Tab. 14 – Andamento di fatturato, ordini/commesse e occupazione (sola modalità “aumento”) per tipologia di imprese innovatrici in organizzazione (saldi d’opinione)

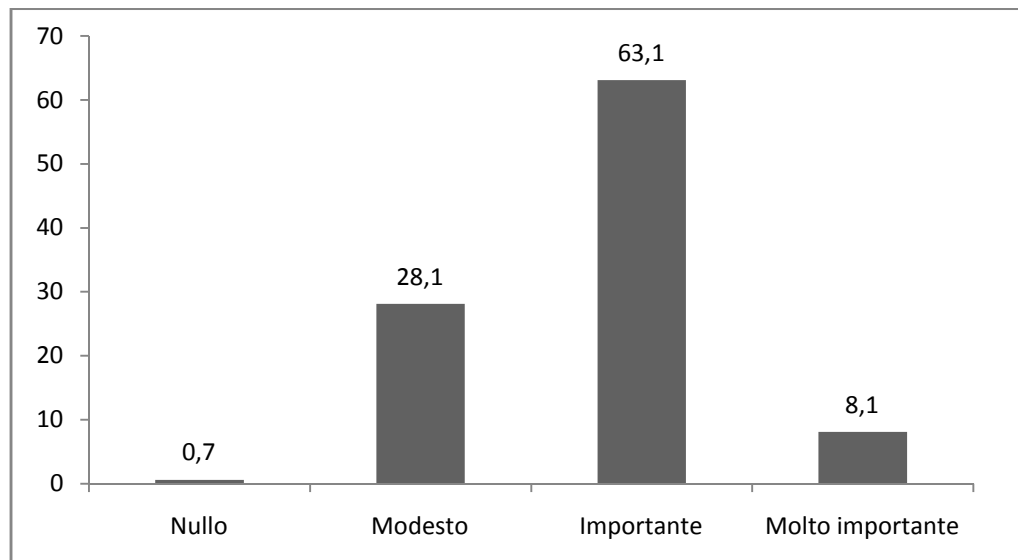
	Non innovatori in organizzazione	Deboli	Proattivi
Fatturato	-17,7	-20,0	14,2
Ordini/commesse	-30,9	-40,0	15,7
Occupazione	-14,8	-9,1	13,1

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Appare evidente come le innovazioni organizzative abbiano efficacemente contribuito ad andamenti migliori: limitando l’attenzione ai saldi d’opinione del fatturato, degli ordini/commesse e dell’occupazione, i “proattivi” indicano un saldo per il fatturato pari a 14,2 punti contro i -17,7 punti dei “non innovatori in organizzazione”, a 15,7 punti contro -30,9 per gli “ordini/commesse” e a 13,1 punti contro i -14,8 per quanto concerne l’occupazione. Degno d’interesse è anche il dato che riguarda i “deboli”: per ciascuna voce di consuntivo presa in considerazione, i dati sono in linea (lo scarto maggiore è per gli “ordini/commesse”) con quelli dei non innovatori.

Dopo le annotazioni effettuate sulle innovazioni di prodotto, i dati sull’innovazione di processo e su quella organizzativa confermano quanto i più generali processi innovativi contribuiscano a rendere competitiva la proposta di valore dei soggetti *no profit*, al pari di quanto avviene per quelli *profit*.

Graf. 23 – “Rispetto all’efficienza della sua cooperativa, come valuta il contributo delle innovazioni introdotte negli ultimi tre anni?” (val. %)

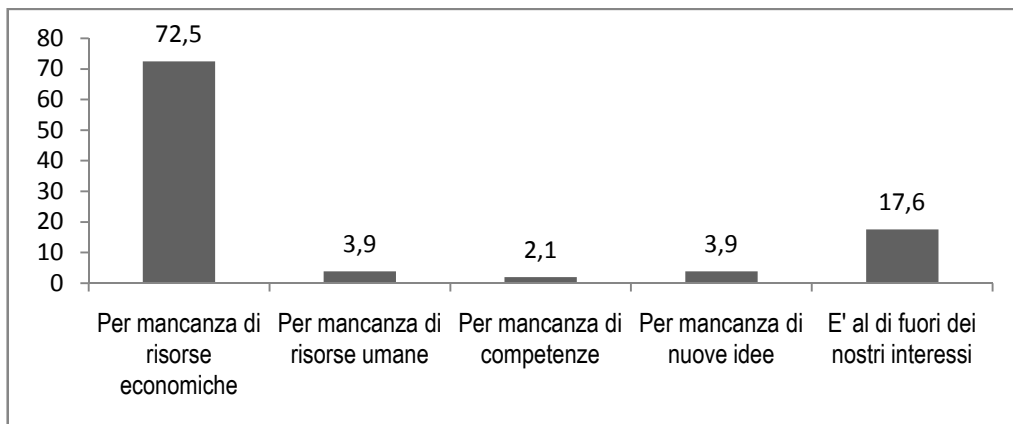


Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210.

La grande maggioranza delle cooperative si dimostra convinta in tal senso: il 63,1% di esse giudica “importante” l’apporto delle innovazioni di processo e di quelle organizzative, e l’8,1% “molto importante”.

Simile giudizio traduce la consapevolezza di quanto le innovazioni di processo e quelle organizzative abbiano coinvolto tutti i soggetti operanti in cooperativa e di quanto, parimenti, le cooperative che le hanno approntate abbiano dovuto impiegare un volume di risorse umane ed economiche forse superiore a quello richiesto dalle innovazioni di prodotto.

Graf. 24 – “Per quale motivo principale, negli ultimi 3 anni, nella sua cooperativa non sono state introdotte innovazioni?” (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Oltre sette cooperative su dieci tra quelle che non hanno innovato, infatti, dichiarano di non averlo fatto per “mancanza di risorse economiche”, a fronte del 53,3% che aveva indicato la stessa motivazione per la mancata introduzione delle innovazioni di prodotto.

Con l’obiettivo di sintetizzare gli effetti complessivi dei differenti processi d’innovazione qui considerati – di prodotto, di processo e organizzativa – ciascuno di questi è stato incrociato con la variazione dei ricavi⁹ delle cooperative sondate osservabile tra il 2009 e il 2010. Ciò consente di raffrontare le valutazioni espresse dai rispondenti con i più precisi dati di bilancio.

⁹ I dati sono stati elaborati da Istituto Poster.

Da questo punto di vista, le indicazioni delle cooperative si sono dimostrate coerenti con quanto si può desumere dall'andamento dei bilanci: dove c'è stata innovazione, infatti, c'è stato un riscontro molto più marcato in termini di variazione positiva dei bilanci presi in considerazione.

Tab. 15 – Variazione dei ricavi 2010-2009 per introduzione delle diverse tipologie di innovazione (val. %)

	Di prodotto		Di processo		Organizzative	
	Sì	No	Sì	No	Sì	No
-50/-6	14,5	29,6	13,2	26,6	13,8	30,9
-5 /+5	31,5	42,6	34,3	35,4	36,6	30,9
6 e oltre	54,0	27,8	52,5	38,0	49,6	38,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Suddividendo in tre classi di ampiezza la distribuzione della variazione dei ricavi osservata tra il 2009 e il 2010 – “da -50% a -6,0%”, da “-5% a +5%” e da “6,0% in su” – si evidenzia come nella classe superiore lo scostamento sia costantemente a favore delle cooperative che hanno effettuato innovazione. Se per quella di prodotto è necessario considerare il possibile effetto di collinearità, per cui l'introduzione di un nuovo servizio/prodotto ha buone possibilità d'indurre una variazione positiva dei ricavi, è indubbio che l'effetto delle innovazioni di processo e di quelle organizzative si manifesti pienamente nei dati: osservando le prime, tra le cooperative che hanno fatto innovazione il 52,5% si colloca nella classe “6,0% in su”, rispetto al 38,0% di quelle che non hanno fatto innovazione; e così per l'innovazione organizzativa, con una differenza di oltre undici

punti a favore delle innovatrici nella medesima classe di ampiezza considerata (6% e oltre). Alla luce di ciò, l'innovazione conferma il proprio ruolo di sostanziale leva di sviluppo.

4.3. Le ragioni e i modi dell'innovazione

Fin qui è stato analizzato il “come” dell'innovazione, nelle sue diverse articolazioni. Le cooperative, tuttavia, hanno restituito importanti riscontri sulle ragioni che hanno suggerito di avviare processi innovativi.

Tab. 16 – “Per quale motivo principale, negli ultimi tre anni, nella sua cooperativa sociale sono state introdotte innovazioni?” (val. %)

Necessità di rispondere a nuovi bisogni	50,0
Necessità di rispondere alle esigenze dei propri soci e lavoratori	19,9
Intensificarsi della concorrenza nel segmento dei servizi offerti	17,3
Richiesta da parte dei committenti	12,8
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Il 50,0% delle cooperative afferma di avere introdotto innovazioni per la “necessità di rispondere a nuovi bisogni”, un valore che supera di molto quelli ottenuti in corrispondenza delle altre modalità considerate. Non si è trattato, quindi, di processi innovativi “reattivi”, ma – diversamente – di una spinta innovativa che ha trovato nella stessa *mission* originaria della cooperazione sociale la propria ragione principale. Le cooperative non hanno innovato primariamente per sopravvivere, hanno innovato perché l'emersione di nuovi bisogni sociali ha richiesto l'attivazione di risorse non disponibili ad altri attori sociali. L'innovazione, in questo senso, non si configura come proprietà delle aziende *profit* che le

cooperative seguono quasi per imitazione, ma un autonomo percorso di sperimentazione che la cooperazione sociale attua per non venir meno a ciò che fin dall'inizio ne ha contraddistinto la storia.

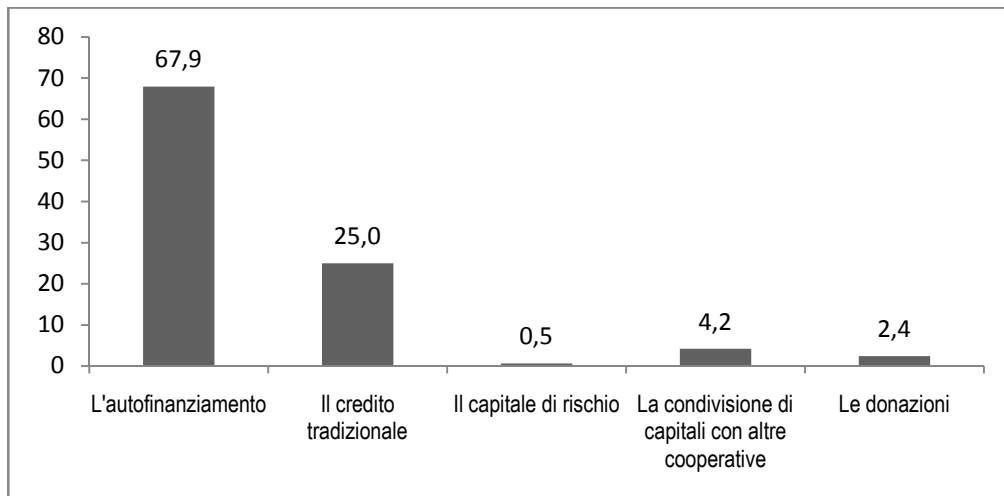
A fronte di ciò, le cooperative sociali più piccole riflettono nuovamente le difficoltà di cui si diceva in precedenza, mentre quelle più grandi indicano a propria volta la necessità di operare più efficacemente per l'intensificarsi della concorrenza nel segmento dei servizi offerti: in tal senso, il dato generale di quante hanno dichiarato di aver innovato "per rispondere alle esigenze dei propri soci/lavoratori" cresce fino al 26,5% tra quelle fino ai dieci addetti, mentre il valore percentuale di quelle che hanno innovato per "l'intensificarsi della concorrenza nel segmento dei servizi offerti" giunge al 24,4% tra quelle con più di 51 addetti.

Questi scostamenti rispecchiano le peculiarità delle aziende più piccole e di quelle più grandi – il mantenimento dei livelli occupazionali per le prime, l'efficienza dei processi e la riduzione dei costi per quelle più attive con l'ente pubblico – e si ritrovano anche nelle risposte al quesito riferito alle fonti di finanziamento dell'innovazione.

Quasi sette cooperative su dieci (67,9%) affermano di avere innovato mediante "autofinanziamento", un quarto di quelle sondate affidandosi al "credito tradizionale". Anche questo è un dato che – paradossalmente – accomuna le vie delle aziende *profit* e di quelle *no profit*: come noto, la scarsa patrimonializzazione delle aziende italiane e il difficile accesso al credito per quelle di più modesta dimensione sono elementi che da tempo contribuiscono all'insufficiente crescita dimensionale dell'apparato produttivo del Paese. Leggendo i dati, si conferma così una doppia criticità anche per le aziende *no profit*: in primo luogo, il permanere delle difficoltà nel ricorso al credito per le aziende più piccole (menzionato solo dal 14,0% delle cooperative fino ai dieci addetti) e, in secondo luogo, la conseguente necessità di fare riferimento solo alle risorse interne, evidentemente meno ardua per le

aziende cooperative più strutturate; in questa prospettiva, si riconferma anche per le cooperative sociali il problema delle “piccole”, già emerso in tema di più ampi processi d’innovazione.

Graf. 25 – “Qual è la principale fonte di finanziamento dell’innovazione nella sua cooperativa?” (val. %)



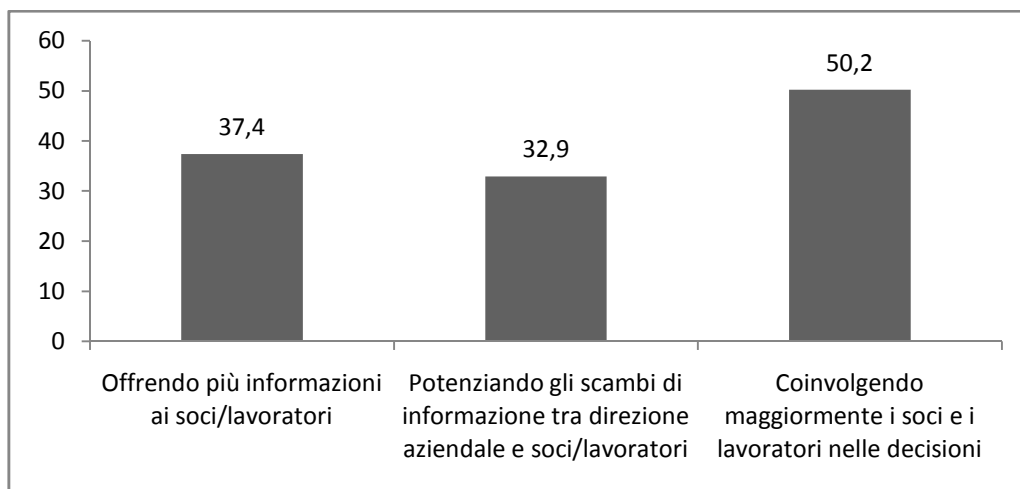
Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

I processi d’innovazione non necessitano solo di risorse ma – in termini peculiari per le cooperative – anche di consenso: sul consenso e sul coinvolgimento dei soci, infatti, la cooperazione fonda la propria cifra distintiva, ed è parso allora necessario analizzare in che modo il consenso e il coinvolgimento siano stati perseguiti rispetto ai processi d’innovazione medesimi. Cinque cooperative su dieci (50,2%) affermano di aver coinvolto maggiormente i soci e i lavoratori nelle decisioni.

Si tratta di una modalità che traduce un impegno diverso rispetto a quelle – basate su un *plus* informativo – di una maggiore offerta informativa ai soci/lavoratori (37,4%) e di un potenziamento degli scambi di informazione tra direzione aziendale e soci/lavoratori (32,9%).

Com'era lecito attendersi, il maggiore coinvolgimento dei soci/lavoratori ha coinvolto di più le cooperative sociali che hanno dimostrato d'investire in misura più consistente nell'innovazione di processo e in quella organizzativa: con ogni probabilità, queste due declinazioni dell'innovazione hanno richiesto un impegno costante a favore di un consenso “sussidiario”, più attento alla base sociale e meno appiattito sugli organi direttivi delle cooperative interessate.

Graf 26 – “Rispetto ai processi d'innovazione, nella sua cooperativa si è creato consenso...” (sole risposte positive) (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Tab. 17 – Forme di creazione del consenso sull’innovazione (sole risposte positive) per numero di addetti (val. %)

	1-10 lavoratori	11-25 lavoratori	26-50 lavoratori	51 lavoratori e oltre
Offrendo più informazioni ai soci/lavoratori	23,7	40,4	40,7	46,0
Potenziando gli scambi d’informazione tra direzione aziendale e soci/lavoratori	11,9	29,8	50,0	42,0
Coinvolgendo maggiormente i soci e i lavoratori nelle decisioni	37,3	59,6	57,4	46,0

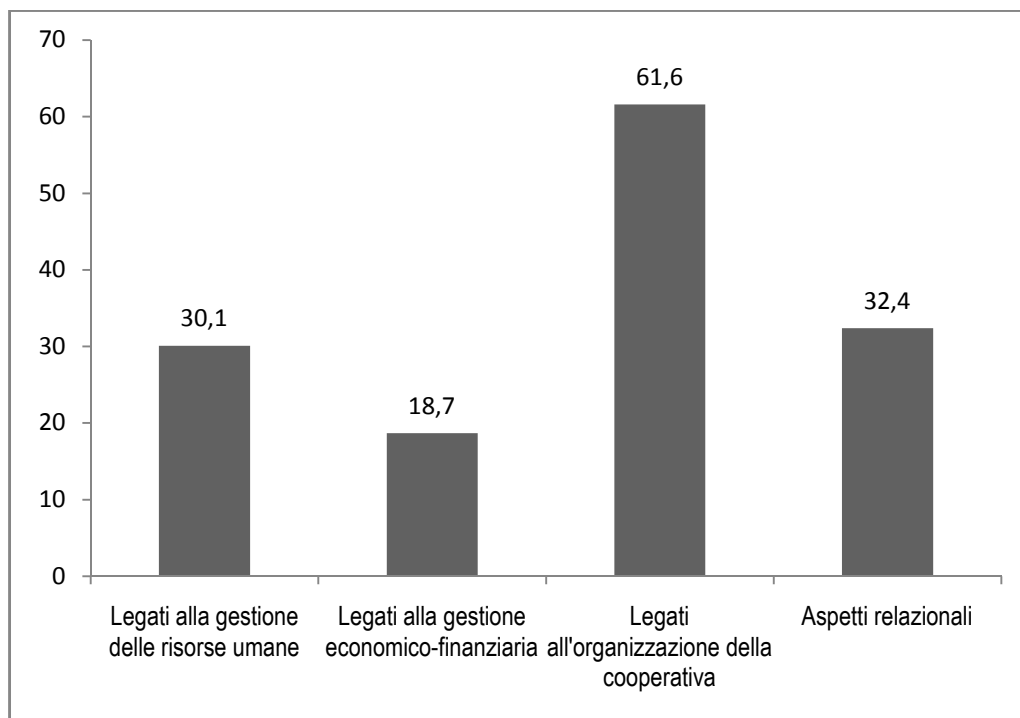
Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

L’incrocio con la classe dimensionale (per numero di addetti) indica come i processi di creazione di consenso abbiano riguardato le strutture più grandi, caratterizzate da una formalizzazione delle relazioni e dei ruoli più accentuata e per ciò stesso più suscettibile di un richiamo sugli obiettivi comuni: in particolare, la distanza che separa le cooperative più piccole (1-10 lavoratori) da quelle più grandi (più di 50 lavoratori) è di quasi ventitré punti per la modalità “offrendo più informazioni ai soci lavoratori” e di ben trenta punti per quella “potenziando gli scambi d’informazione tra direzione aziendale e soci/lavoratori”.

Il rinvio alle innovazioni di processo e a quelle organizzative è desumibile dalle stesse risposte sugli aspetti più frequentemente considerati in tema di consenso all’innovazione: più di sei cooperative su dieci attestano una formazione legata all’organizzazione della cooperativa (61,6%), una percentuale di molto superiore a quella delle

cooperative che hanno segnalato formazione sugli “aspetti relazionali” (32,4%), legati alla “gestione delle risorse umane” (30,1%) e infine alla “gestione economico-finanziaria” (18,7%).

Graf. 27 – “Rispetto ai processi d’innovazione, la formazione dei soci/lavoratori ha riguardato gli aspetti” (sole risposte positive) (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

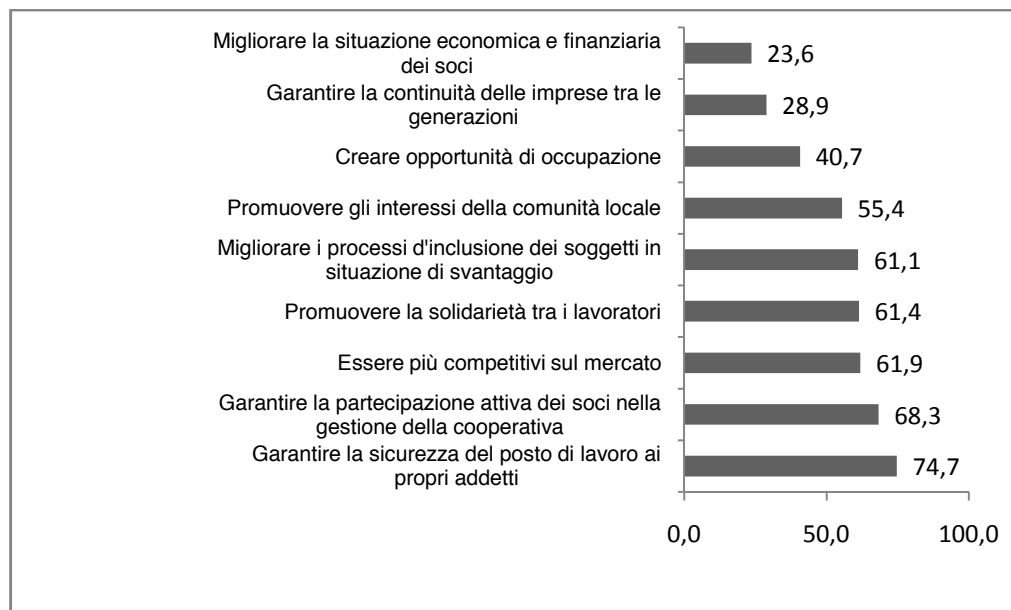
Tab. 18 – Percorsi di formazione all'innovazione (sole risposte positive) per numero di addetti (val. %)

	1-10 lavoratori	11-25 lavoratori	26-50 lavoratori	51 lavoratori e oltre
Legati alla gestione delle risorse umane	18,6	21,3	31,5	46,0
Legati alla gestione economico finanziaria	11,9	14,9	20,4	32,0
Legati all'organizzazione della cooperativa	45,8	55,3	75,9	76,0
Aspetti relazionali	18,6	34,0	40,7	34,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

La dimensione delle cooperative gioca qui un ruolo ancora più evidente, ancorché coerente, rispetto a quanto evidenziato poco sopra: gli aspetti gestionali (economico-finanziari) e quelli organizzativi incrementano i propri valori percentuali all'aumentare del numero di addetti. Sugli aspetti legati alla gestione economico-finanziaria, dall'11,9% per le cooperative fino ai dieci addetti al 32,0% per quelle con più di 50 lavoratori, e dal 45,8% al 76,0% per gli aspetti legati all'organizzazione della cooperativa.

Graf. 28 – “A suo parere, quanto i processi d’innovazione nella sua cooperativa hanno contribuito a...” (sole risposte “molto” + “abbastanza”) (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Sette cooperative su dieci affermano di essere d’accordo (“molto” + “abbastanza”) con l’idea che i processi d’innovazione abbiano fornito un contributo fattivo al mantenimento dei livelli occupazionali, in linea con le considerazioni che vedevano la tenuta occupazionale come uno dei risultati di peculiare rilievo ottenuti dalle cooperative sondate per l’anno 2011. Non casualmente, la modalità “creare opportunità di occupazione” ha ottenuto solo quattro risposte su dieci, traducendo un approccio meno difensivo e conservativo rispetto a quello identificato dall’item “garantire la sicurezza del posto di

lavoro ai propri addetti”. Per le ragioni riportate poco sopra, ottengono valori percentuali elevati anche il “garantire la partecipazione attiva dei soci nella gestione della cooperativa” (68,3%) e il “promuovere la solidarietà tra i lavoratori” (61,4%): come si è visto, infatti, i processi d’innovazione hanno comportato una revisione delle dinamiche informative e collaborative nei confronti della base sociale e il risultato appena vagliato ne è la conferma.

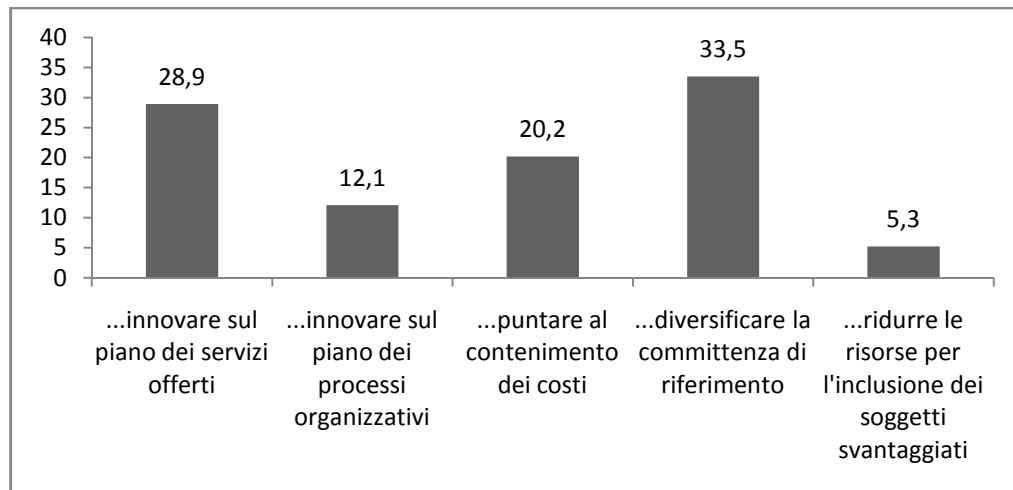
Anche la competitività sul mercato (61,9%) ha ottenuto un valore percentuale superiore alle sei cooperative su dieci, ma si tratta di un riscontro trainato dalle cooperative di maggiori dimensioni (oltre i 50 lavoratori), dove esso cresce fino all’86,4%; per tutte le altre classi dimensionali, il rispettivo valore percentuale è inferiore a quello generale. L’eco delle difficoltà vissute dalle cooperative di minori dimensioni, al contrario, può ravvisarsi nello scarto – almeno dieci punti percentuali in meno – che separa queste ultime (64,5%) rispetto a tutte le altre in merito alla convinzione che i processi d’innovazione siano stati utili per “garantire la sicurezza del posto di lavoro ai propri addetti”. Parimenti, le cooperative più piccole sono anche le più convinte circa gli effetti indotti dall’innovazione sulla promozione della solidarietà tra i lavoratori, con il 75,0% delle risposte (modalità “molto” + “abbastanza”) rispetto al 67,6% (11-25 lavoratori), al 65,1% (26-50 lavoratori) e al 47,7% (51 lavoratori in su) delle altre. Anche questo dato va collocato in relazione alle riflessioni già svolte sulla difficile tenuta occupazionale che ha riguardato le aziende cooperative meno dimensionate: dove innovazione c’è stata, essa ha contribuito a disinnescare gli elementi di tensione legati al difficile andamento congiunturale, promuovendo appunto la solidarietà tra i lavoratori.

4.4. Il futuro dell’innovazione

I dati raccolti fin qui raccontano di un’innovazione che le cooperative sociali venete non si sono limitate a subire, ma hanno soprattutto promosso. Sia pure con le differenze intracampionarie osservate, la

cooperazione appare ancora in grado di anticipare il cambiamento o, quantomeno, di rispondervi per tempo senza attendere che questo si manifesti in termini non più differibili. Ciò nonostante, nei meandri di questi processi sono apparse delle zone d'ombra – ampiamente dettagliate – che per il futuro necessitano di essere affrontate. Da questo punto di vista, il rapporto con l'ente pubblico costituisce tuttora il nodo forse più difficile da sciogliere, così come tale era apparso anche nel 2011. Per questo, anche nel 2012 si è ritenuto necessario chiedere ai soggetti della cooperazione quale possa essere la strada da seguire per farvi fronte.

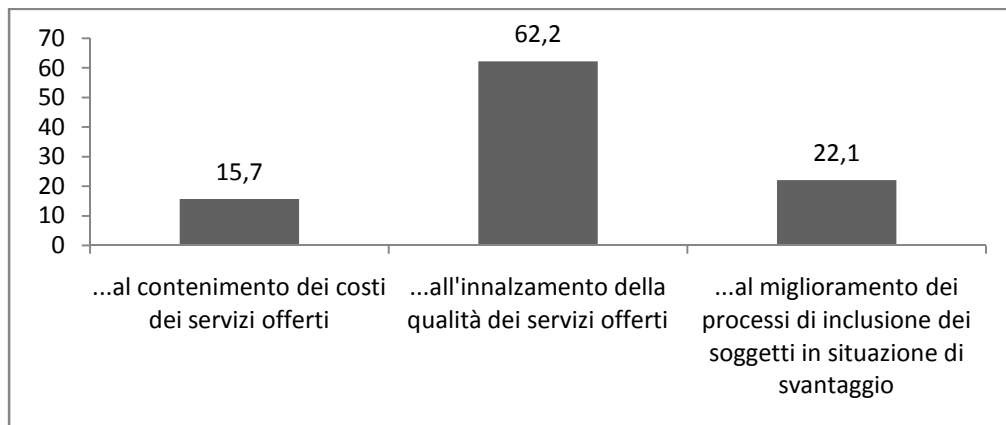
Graf. 29 – “Le cooperative affrontano oggi una diminuzione delle risorse pubbliche. A suo parere, le cooperative opereranno soprattutto per...” (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Le indicazioni riflesse dalle risposte testimoniano una scarsa polarizzazione, con un terzo del campione convinto che si debba “diversificare la committenza di riferimento” (33,5%) e una quota vicina di cooperative più attenta all’innovazione sul piano dei servizi offerti. Una volta di più, la *proxy* più utile per approssimare i fattori di differenziazione delle risposte è data dalla classe dimensionale di appartenenza delle cooperative considerate, perché traduce i diversi percorsi che in questi ultimi anni hanno coinvolto le cooperative più piccole e quelle più grandi: in tal senso, non sorprende che – come era emerso anche nel 2011 – le cooperative con una committenza già ampiamente diversificata siano più convinte rispetto a processi giocati sull’innovazione dei servizi (37,1%, rispetto al 28,9% sull’intero campione) e quelle più legate all’ente pubblico – le più grandi – si mostrino più attente proprio a una diversificazione che, ancora, è più nelle intenzioni di quanto sia nelle pratiche (39,1%).

Graf. 30 – “Più in generale, lei crede che i processi d’innovazione nelle cooperative sociali dovrebbero prestare più attenzione a...” (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Una maggiore comunione d'intenti traspare dalle risposte alla domanda relativa al fattore cui prestare maggiore attenzione nell'ambito dei processi d'innovazione. Più del 60,0% delle aziende cooperative intervistate, infatti, si dice convinta che questo debba essere dato dall'innalzamento della qualità dei servizi offerti, seguito a distanza dal "miglioramento dei processi d'inclusione dei soggetti in situazione di svantaggio" (22,1%) e dal "contenimento dei costi dei servizi offerti" (15,7%).

Tab. 19 – Fattori da privilegiare nei processi d'innovazione nelle cooperative sociali per quota di fatturato rivolta all'ente pubblico (val. %)

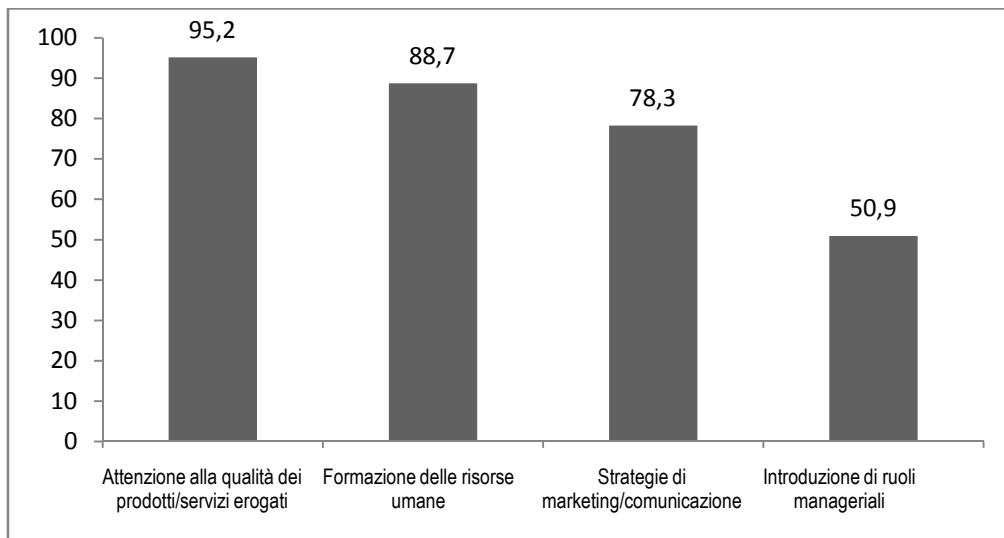
	Fino al 60%	61% - 84%	Superiore all'84%
Al contenimento dei costi dei servizi offerti	15,4	15,0	22,0
All'innalzamento della qualità dei servizi offerti	55,4	62,5	65,9
Al miglioramento dei processi d'inclusione dei soggetti in situazioni di svantaggio	29,2	22,5	12,1
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Quantunque senza margini molto rilevanti, il compromesso tra l'innalzamento della qualità dei servizi offerti (65,9%) e il contenimento dei costi di questi ultimi (22,0%) riguarda lievemente di più le cooperative che fatturano all'ente pubblico oltre l'84% del loro fatturato complessivo.

Rimane infine da capire se – com’era apparso chiaro nel 2011 – le cooperative possano individuare per il futuro punti di vicinanza con le aziende *profit* al di là della diversificazione della committenza come orizzonte necessario, già emersa un anno fa.

Graf. 31- “Rispetto ai processi d’innovazione in cooperativa, quanto ritiene utile seguire l’esempio delle aziende *profit* rispetto a...” (sole risposte “molto” + “abbastanza”) (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

La disponibilità a un’osmosi maggiore delle esperienze (tra aziende *profit* e *no profit*) si rivela consistente: più di nove cooperative su dieci dichiarano utile l’esempio delle aziende *profit* in tema di “attenzione alla qualità dei prodotti/servizi erogati” (95,2%), quasi nove su dieci relativamente alla “formazione delle risorse umane” (88,7%) e il 78,3% in riferimento alle “strategie di marketing/comunicazione”.

L'introduzione di ruoli manageriali, invece, è un'opzione meno generalizzata (50,9% di risposte), più vicina alle prospettive delle aziende cooperative più grandi.

Tab. 20 – “La cooperativa, negli ultimi tre anni, ha avuto delle collaborazioni finalizzate all’innovazione con i seguenti soggetti?” (sole risposte positive) (val. %)

Altre cooperative	42,9
Committenti	18,1
Consulenti esterni	33,3
Università/centri di ricerca	11,0
Aziende profit	12,9
Fondazioni bancarie	11,9
Abbiamo utilizzato solo risorse interne	22,9

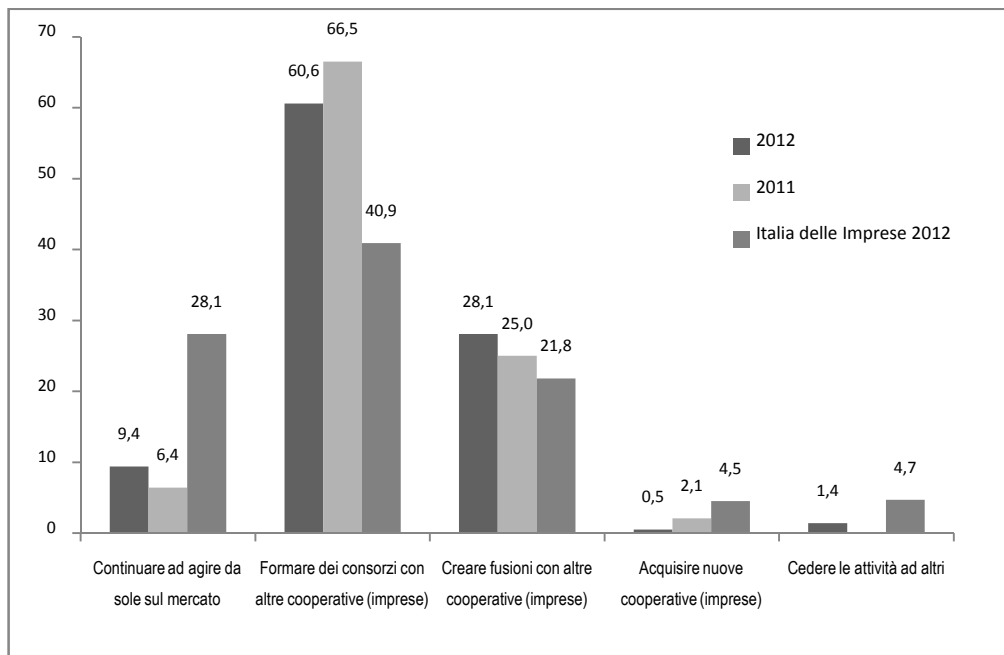
Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012, n. casi totali 210

Se sul piano degli atteggiamenti, però, l'apertura risulta ampia, sul piano dei comportamenti il percorso da fare è ancora lungo.

In questo senso, le collaborazioni finalizzate all'innovazione appaiono ancora un orizzonte lontano: l'innovazione “in rete”, infatti, avviene ancora tra soggetti della cooperazione (42,9%), molto meno in collaborazione con le aziende *profit* (12,9%) o con soggetti come l'università o i centri di ricerca (11,0%). I “consulenti esterni” (33,3% di risposte) sono nuovamente appannaggio delle cooperative più strutturate.

Rimane invece elevata la disponibilità ad agire di concerto, aumentando la “massa critica” con la quale le cooperative dovrebbero porsi nei confronti del mercato per rimanere competitive.

Graf. 32 – “Con quali strategie, soprattutto, le cooperative sociali devono affrontare oggi il mercato per rimanere competitive?” (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova – Co. Ge. S – Consorzio Rebus, marzo 2012 (n. casi totali 2012: 210; n. casi totali 2011: 228; n. casi Italia delle Imprese 2012: 1211)

Il 60,6% di quelle intervistate manifesta apertura verso la formazione dei consorzi, ma si tratta di un dato in calo di sei punti rispetto all'anno precedente. Fonte di preoccupazione, invece, è l'accentuazione presso le cooperative più piccole dei soggetti che ritengono sia necessario continuare ad agire da soli sul mercato (14,5%); proprio le cooperative che hanno mostrato i più evidenti segni di sofferenza. In tal senso, le aziende *no profit* di piccole

dimensioni individuano un inedito, comune andamento con le piccole aziende *profit*, tra le quali perdura da tempo un identico, scarso interesse alle aggregazioni e a una conseguente crescita dimensionale.

5. Conclusioni

Puntare sull'innovazione¹⁰: per quanto ampio possa sembrare, questo è l'obiettivo che – per le cooperative – si evidenzia chiaramente nella lettura dei dati. Le cooperative che hanno innovato, infatti, sono quelle che, in particolare negli ultimi anni, sono riuscite ad affrontare più efficacemente la riduzione strutturale di risorse di natura pubblica già delineatasi in occasione dell'analisi svolta nel 2011. Come un anno fa, la diversificazione della committenza di riferimento rimane un orizzonte da perseguire – la grande maggioranza delle cooperative sondate rivolge oltre metà del proprio fatturato complessivo all'ente pubblico – ma va analiticamente disgiunta dalla capacità d'innovazione: le cooperative di maggiori dimensioni, pur essendo quelle che ad oggi presentano la relazione più organica con l'ente pubblico, sono anche quelle che nel recente passato si sono mosse con più convinzione sulla strada dell'innovazione: non solo quella di prodotto, ma anche quelle di processo e quelle organizzative. Proprio le cooperative che più hanno innovato sono contestualmente riuscite ad affrontare più efficacemente le difficoltà occupazionali che le hanno sfidate negli ultimi anni, e lo stesso confronto delle risposte con l'andamento dei ricavi attesta una ricaduta molto forte sulla tenuta complessiva dei soggetti della cooperazione, in particolare sul versante dell'inclusione. In questo senso, i processi d'innovazione in cooperativa sono stati alleati importanti delle dinamiche inclusive che – anche in una congiuntura critica come l'attuale – non sono venute meno. Quest'ultimo è un riscontro degno di nota; a fronte di un

10 Sul tema dell'innovazione nelle cooperative sociali vedi anche: L. Fazzi, *L'innovazione nelle cooperative sociali in Italia*, in “Rapporto sull'impresa sociale di Iris Network”, Diabasis Editore 2011.

peggioramento delle prospettive per l'anno in corso, sul piano occupazionale le cooperative non sono mancate rispetto alla loro *mission* originaria: appunto, l'inclusione dei soggetti svantaggiati.

Quantunque positivo, questo andamento si rivela tuttavia di particolare criticità di qui a venire. Le cooperative sondate, infatti, sono consapevoli che il ridimensionamento delle possibilità ascrivibili al committente pubblico e, per quelle dalla committenza più diversificata, la persistente stagnazione della domanda interna costituiranno un limite consistente alla stessa riproduzione di medesime *chance* inclusive; ciò nonostante, proseguire sulla strada dell'innovazione capace di temperare il ruolo di attori di partecipazione e quello di soggetti economici efficienti ed efficaci appare indifferibile. In merito, anche per il 2012 l'indagine riafferma una vicinanza necessaria che – per alcuni aspetti – accomuna le aziende *profit* a quelle *no profit*: come per le prime, anche per le seconde l'innovazione è leva di sviluppo. Ancorché diversi siano gli obiettivi, pur tuttavia i processi di innovazione appaiono l'unico ausilio ai processi di ricollocazione strategica che nei rispettivi mercati di riferimento oggi devono affrontare tanto le une quanto le altre. In proposito, la ricerca ha messo in evidenza le difficoltà che stanno sperimentando le aziende di minori dimensioni: sono quelle che hanno innovato in misura minore, hanno risentito più marcatamente delle difficoltà congiunturali e meno appaiono propense a rivisitare alcuni assunti che ne caratterizzano l'azione, come la minore disponibilità ad aggregarsi e a fare massa critica, per affrontare con maggiori possibilità di riuscita un quadro in cui l'innovazione si renderà sempre più una condizione necessaria di quanto possa essere invece una scelta. Le aggregazioni, che anche le aziende *profit* dovranno perseguire come orizzonte di competitività, sono state operate in particolare dalle cooperative di maggiori dimensioni, non a caso quelle che strutturalmente si sono mosse su percorsi innovativi. Aggregazione e innovazione, da questo punto di vista, appaiono due lati della stessa medaglia.

Al netto di quanto deve ancora trovare un compimento, il riscontro più rilevante – e confortante – dell'indagine condotta è la conferma delle cooperative come soggetti proattivi, non marginali e anzi protagonisti non solo del sistema economico-produttivo, ma anche delle traiettorie di inclusione sociale che senza di esse sarebbero certamente più strette.

L'innovazione, in questo senso, non è un processo che le cooperative hanno preso a prestito dalle aziende *profit*, ma appare una declinazione che le stesse aziende cooperative hanno sperimentato secondo modalità che contemperassero rischio economico e imprescindibile vocazione inclusiva.

Nota metodologica

L'indagine sulle cooperative sociali del Veneto è stata svolta in *partnership* da Cooperativa Sociale Solidarietà di Padova, Consorzio Sociale Rebus di Padova, Cooperativa Sociale Co.Ge.S. di Mestre e Fondazione Nord Est. Il gruppo di ricerca era composto da Daniele Marini, Davide Girardi, Silvia Oliva, Gianluca Toschi (Fondazione Nord Est), Stefano Bolognesi, Stefania Pasqualin (Cooperativa Solidarietà), Andrea Basso, Nicola Boscoletto (Consorzio Rebus), Marco Zamarchi, Angelo Benvegnù (Cooperativa Co.Ge.S.), Roberto Camarlinghi (Animazione Sociale) e Francesco d'Angella (Studio APS).

La ricerca ha coinvolto, attraverso un *panel on line*, 210 cooperative sociali operanti in Veneto, individuate all'interno di una lista di 398 cooperative sociali scelte in base a un criterio territoriale e interpellate in qualità di testimoni privilegiati. La rilevazione si è svolta con tecnica C.A.W.I. (*Computer Assisted Web Interviewing*) nel periodo 15 febbraio - 9 marzo 2012. Questlab s.r.l. ha curato la parte informatica e gestito la rilevazione via *web*. Fabio Marzella (Fondazione Nord Est) ha curato l'elaborazione dei dati.

UN VIAGGIO NELLE INNOVAZIONI

Come le cooperative sociali stanno reagendo alla crisi

Roberto Camarlinghi, Francesco d'Angella

La scelta di intervistare chi oggi fa cooperazione sociale

Questa *Seconda ricerca sulla Cooperazione sociale in Veneto* prosegue il percorso avviato nel 2011 per capire come le imprese sociali stanno reagendo alla crisi economica e sociale. Il focus di quest'anno, come già enunciato nei contributi precedenti, sono le innovazioni attivate dalle cooperative per reggere l'estrema competitività e volatilità dei mercati. Innovazioni che riguardano sia nuovi prodotti/servizi sia lo sviluppo di nuovi processi organizzativi/produttivi.

Tra un passato che non torna e un futuro che non arriva

Perché una ricerca sui processi di innovazione? Per rispondere a questa domanda ci sembra molto interessante l'analisi che propone Enzo Rullani:

«L'economia reale italiana, negli ultimi trent'anni, ha seguito un percorso di evoluzione originale, in gran parte impreveduto. Nel bene e nel male, questo percorso ci ha portato sin qui, dando luogo, strada facendo, a risultati importanti. [...] Tuttavia, questo ciclo trentennale è finito. E non potrà ripartire senza realizzare cambiamenti importanti nella qualità delle imprese, nell'organizzazione dei sistemi produttivi e nelle regole del gioco. Ma, se ci si interroga sul che fare, si scopre che l'esperienza degli ultimi trent'anni non ci propone ancora un modello compiuto, un modo durevole di organizzare e praticare l'economia postfordista. In realtà, quella esperienza è rimasta sospesa *tra un passato che non torna* (il fordismo incipiente, ma non realizzato in forme paragonabili a quelle di altri paesi) e *un futuro che non arriva* (il postfordismo che deve ancora trovare le sue forme durevoli, competitivamente difendibili). Il presente ha la coscienza infelice di chi si trova in mezzo al guado, non potendo né tornare indietro, verso la sponda lasciata alle spalle (e non più attuale), né andare avanti, verso la sponda che si profila all'orizzonte, ma che non conosce e

che, in qualche misura, teme. Per uscire dall'*impasse*, bisogna, in effetti, fare due cose difficili, che stiamo facendo solo parzialmente e in modo confuso:

a) prendere le distanze dal passato, liberandosi dalla tentazione di rincorrere un'economia "bella e impossibile", che non c'è;

b) progettare un percorso innovativo, ma realistico, di futuro possibile, elaborando alternative competitivamente sostenibili a lungo termine, cosa che non è per niente facile in presenza di concorrenti *low cost* che sembrano capaci di imparare tutto e in tempi sempre più rapidi»¹¹.

Queste parole mettono bene a fuoco l'importanza di esplorare come le imprese hanno pensato e attuato percorsi di innovazione per non subire l'urto della crisi. Come sono riuscite a vincere la tentazione dell'attesa del ritorno dei tempi che furono. In sintesi, come hanno pensato e progettato lo sviluppo di nuove offerte di prodotti/servizi e di nuovi assetti organizzativi/processi produttivi, cercando in tal modo di porre le basi per una prosecuzione della loro storia.

Un viaggio conoscitivo attraverso i racconti dei operatori sociali

Quest'anno (a differenza del precedente) abbiamo pensato che potesse essere interessante incontrare direttamente le cooperative sociali¹² in modo da raccogliere le testimonianze vive di chi è impegnato ogni giorno sul campo. Nell'ascoltare i racconti dei dirigenti di cooperativa ci interessava cogliere le sfumature, i dettagli apparentemente

¹¹ E. Rullani, *La politica industriale in Italia: che fare?*, www.rullani.net/rullani_politicheIndustrialioggi.pdf

¹² Le cooperative sociali intervistate sono state: Beta di Bussolengo (Vr), CDL di San Bonifacio (Vr), Idee Verdi di Caselle di Selvazzano (Pd), Ideogrammi di Valle San Giorgio (Pd), Il Grillo di Zelarino (Ve), Pictor di Budrio (Bo), Riesco di Saccolongo (Pd), Noi di Castelfranco Veneto (Tv), Verlata Lavoro di Villaverla (Vi), la Nuova Cooperativa di Torino. Le 10 cooperative sono state selezionate tenendo conto delle loro caratteristiche produttive, dei prodotti/servizi offerti, della loro storia e del grado di riflessività sulla propria esperienza. Ad esse va la nostra gratitudine per averci permesso di incrociare le loro storie e per averci dato le parole per raccontare l'innovazione nelle cooperative sociali.

marginali, ma che possono restituire la densità e illuminare la ricchezza di queste esperienze.

Il canovaccio di intervista era piuttosto largo. Ogni incontro partiva dalla ricostruzione della storia della cooperativa (le principali tappe ed evoluzioni), si soffermava su una lettura della crisi in corso (che impatto ha avuto sull'organizzazione) e infine indagava quali innovazioni sono state apportate per reggerne i contraccolpi. Le interviste sono state registrate e successivamente sbobinate.

Nel riattraversare i materiali abbiamo cercato di rintracciare indicazioni utili per altre imprese sociali che intendano sostenere percorsi di innovazione. Ne abbiamo individuate quattro, che costituiscono i paragrafi di questo articolo: 1) chiedersi perché occorre innovare; 2) individuare le risorse per l'innovazione; 3) valutare i rischi dell'innovazione; 4) investire sulla formazione. Per ognuna di queste indicazioni abbiamo riportato le voci dirette delle persone intervistate, selezionando nei loro racconti le espressioni più significative ed esemplificative.

Il testo che qui presentiamo costituisce in questo senso una sorta di diario di bordo. Non ci siamo prefissi l'obiettivo di riportare un resoconto fedele delle interviste, tanto meno una restituzione esaustiva, bensì di far parlare queste esperienze attraverso una nostra costruzione narrativa. In questo modo abbiamo cercato di restituire l'atmosfera di una ricerca che non intende parlare *sulle* imprese sociali, ma *con* le imprese sociali. Quindi un racconto vivo e dialogico.

L'auspicio è che, con questo testo, sia possibile far circolare e diffondere tra le cooperative sociali chiavi di lettura per pensare e fare innovazione. È un piccolo contributo, un modo per aiutare altre cooperative a non partire da zero, ma disponendo di alcune indicazioni. La speranza è di dare un sostegno, in particolare, a quelle piccole imprese sociali che, più di tutte, stanno facendo fatica, ma la cui esistenza costituisce una testimonianza del coraggio di continuare a sostenere la cittadinanza delle persone più fragili. Costruendo le condizioni per rendere esigibile il

diritto al lavoro che (come ben sappiamo in questi tempi di forte disoccupazione) è la fonte della dignità sociale.

Prima indicazione: chiedersi perché oggi occorre innovare

L'ipotesi da cui partiamo è che innovare un'organizzazione non è un'operazione meramente tecno-strutturale, ingegneristica, che come tale rimane “esterna” ai soggetti. Al contrario, è prima di tutto un cambiamento da parte dei soggetti stessi. Un modo nuovo di concepire le risorse, di raffigurare i problemi economici e organizzativi della propria cooperativa, di progettare le strategie produttive e imprenditive, di pensare i processi di lavoro.

L'innovazione è dunque un cambiamento che investe i soggetti prima delle organizzazioni. E, al pari di qualunque processo di cambiamento, suscita risposte emotive ambivalenti: speranze ma anche paure (di separarsi dalla propria storia, di rompere dei legami, di aprire conflitti insanabili con i colleghi...), resistenze. Come spiega Achille Orsenigo in questo passo:

«I cambiamenti suscitano risposte emotive sostanzialmente ambivalenti. Le persone e i gruppi contemporaneamente desiderano poter vedere delle novità, modificare situazioni insoddisfacenti o semplicemente noiose, ma nel contempo temono ciò che potrà accadere nella nuova situazione di lavoro. Modificazioni desiderate e costruite sono in misura diversa spesso temute dai loro stessi autori: “Come finirà? Ne valeva davvero la pena?”, “E se poi non funziona, cosa diranno gli altri?”. Le difficoltà attuali, per quanto dolorose, per quanto oggetto di lamentele, sono conosciute. Si è in qualche modo imparato a convivere, a gestirle. La staticità organizzativa non è solo oppressiva, dà sicurezza. In essa spesso costruiamo i nostri sistemi di difesa, isolandoci, scaricando colpe, rinunciando a desiderare. Di conseguenza, modificare le situazioni che sembrano motivare lamentele non sempre suscita un consenso cristallino»¹³.

¹³ A. Orsenigo, *Cambiamenti organizzativi*, in F. d'Angella, A. Orsenigo (a cura di), *La progettazione sociale*, Quaderni di Animazione Sociale, 2005, p.44

Assumendo l'ipotesi che l'innovazione, in quanto cambiamento, ha forti implicazioni emotive e affettive, è fondamentale aver chiaro perché occorre cambiare l'organizzazione. Sapere perché si deve innovare, quali sono le motivazioni interne o esterne all'impresa, contribuisce a dare un senso alla faticosità inscritta in ogni processo di cambiamento. Ma soprattutto consente di vivere l'innovazione non come una prescrizione imposta dai dirigenti, ma come una scelta consapevolmente assunta.

Abbiamo cercato di rintracciare nei racconti dei cooperatori intervistati i perché delle innovazioni da loro introdotte nella cooperativa. Proponiamo una mappa, costruita con brani tratti dalle interviste, pensando che questa possa supportare le imprese sociali nell'incamminarsi sui non facili percorsi dell'innovazione.

Perché è in crisi il modello di inserimento lavorativo

«L'innovazione oggi è necessaria per rispondere a una crisi del modello del percorso di inserimento lavorativo. Fino a qualche anno fa ci immaginavamo la cooperativa come un momento di passaggio per la persona inserita. Come una fase di transizione, in cui si sostenevano processi di apprendimento di competenze – relazionali, lavorative... - e poi la persona sarebbe transitata in altre aziende. Di fatto, nel momento in cui vi è una crisi del mercato occupazionale territoriale e le aziende non assumono più, questa possibilità di transizione dei soggetti svantaggiati è venuta meno».

«Per le cooperative la crisi del mercato non comporta solo una crisi di commesse. Comporta anche la difficoltà di trovare sbocchi all'esterno per le persone inserite. Questo fatto ci sta anche un po' cambiando perché noi ci siamo sempre immaginati come un volano positivo, come un'impresa che dava un'occasione di formazione sul campo alle persone. Chi stava qua 4 mesi, chi stava qua 4 anni, comunque ci stava con la prospettiva di andare da un'altra parte. Non ci siamo mai immaginati come quella cooperativa che crea 5-10-20 posti di lavoro definitivi e che cresce poi nel tempo secondo il modello del "campo di fragole". Del resto questo territorio è sempre stato in grado di assorbire le persone di cui ci facciamo carico. Oggi questo circuito si sta interrompendo».

Perché le commesse si sono dimezzate

«Questo era un territorio che ti veniva a cercare per quello che riguardava le commesse di lavoro del manifatturiero. Magari non a condizioni dignitose dal punto del vista di costo orario, ma volumi di lavoro ce n'erano in abbondanza. Ha cominciato a cambiare a fine 2008. Abbiamo avuto il primo calo di lavoro due settimane prima di Lehman Brothers. A metà ottobre di quell'anno, per la prima volta nella nostra storia, abbiamo deciso di procedere alla cassa integrazione».

«Da dicembre 2011 accusiamo una forte crisi. Si va a vista, c'è sempre la settimana in cui salta fuori qualcosa che attenua. Ma per esempio la ditta che ci dava una quota importante di commesse di lavoro, da inizio gennaio sta facendo lavorare i suoi 350 lavoratori 4 ore al giorno. E ovviamente anche l'attività esternalizzata [*cioè le commesse che dà alla cooperativa*] si è dimezzata. Quindi è duretta. E non si vede ancora molta luce. Nel senso che il mercato è imballato. Gli ordini alle ditte non arrivano».

«Le preoccupazioni riguardano le commesse. Perché è chiaro che le difficoltà dei nostri clienti privati a caduta stanno ricadendo sulla cooperativa. E' noto ad esempio che una realtà come Benetton è in difficoltà, metteranno in cassa integrazione altre 100 persone nel giro di 3 mesi. Per conseguenza cominciano a ridurre anche quello che può essere il lavoro che trasferiscono a noi. Quindi sono queste le preoccupazioni».

Perché bisogna concorrere su mercati vasti

«C'è una nuova normativa che impone di trattare la questione dei rifiuti su scala provinciale e attraverso gare, secondo un principio di concorrenza imposto dalla comunità europea. Questo cambiamento ci impone di entrare in alleanze più larghe. Voi capite che questa evoluzione ci ha spiazzati. Evidentemente il rapporto con il sindaco era una cosa, il rapporto con la municipalizzata era un'altra cosa, il rapporto che d'ora in poi dovremo costruire con società ancora più grandi sarà un'altra cosa ancora. Cos'è successo di importante? È successo che si è perso il filo diretto fra il Comune che di fatto conosce situazioni di disagio e la parte imprenditoriale in senso stretto. La situazione oggi è spiazzante, infatti non ho le idee chiarissime sul da farsi. Stiamo proprio cercando di capire in che modo presentarci a questi appuntamenti che saranno grandi gare in cui dovremo fare grandi aggregazioni o partnership importanti».

«Non si può più andare dal comune a dirgli: "dai, rinnova la convenzione perché io sono in difficoltà, perché sono la cooperazione sociale, perché altrimenti che cosa faccio?". Si qualcuno ci sta ancora riuscendo a livello di piccolo comune, legato al famoso campanile veneto, dove si conoscono tutti. Intendiamoci, quella è una realtà che porta dei valori eccezionali, molto legata alla comunità. Però è chiaro che non si

può prendere quel modello per guardare al futuro della cooperazione sociale. Perché nel momento in cui quella cooperativa esce dal piccolo contesto comunale, non può entrare in una logica di dire “affronto una gara”. Ormai è evidente sulla manutenzione del verde che o hai grossi volumi o se no non sarai mai competitivo se non riesci a raggiungere certi tipi di economia di scala».

Perché la politica non ha più capacità di guida

«Guardo i sindaci che abbiamo intorno: quanti sono in grado di rilanciare idee grandi? In questo momento di crisi antropologica – dicono alcuni – più che economica, c'è la necessità di guide secondo me. Allora ti aspetteresti dai sindaci una capacità di orientamento, che però non c'è. Il sindaco capisce quali sono le beghe che gli risolviamo, ad esempio la persona con disagio psichiatrico, però è incapace di produrre tutta una serie di iniziative che aiutino a orientare una società pubblica di cui il suo comune è socio importante. E anche su questo io sto guardando per capire qualche cosa».

«Le amministrazioni pubbliche si stanno ritirando da forme di collaborazione propositiva su progetti. Di fatto i Comuni, per il patto di stabilità, dicono “io non ho più soldi, devo spendere il meno possibile, il resto non mi interessa”».

Perché è andato in crisi il rapporto con l'ente pubblico

«Fino a qualche anno fa molte cooperative lavoravano con affidamenti diretti. Il passaggio c'è stato con l'approvazione del decreto appalti, legge europea che è stata recepita con un decreto legislativo. Lì è successo che i Comuni hanno cominciato a dire: “siamo costretti a fare la gara d'appalto, non possiamo non farla”. E allora il lavoro grosso – da parte dell'associazione di categoria, ma anche nostro come cooperativa – è stato dire: “va bene, accettiamo questa sfida, però inserite almeno le clausole sociali”. Per molti comuni siamo stati noi a spiegare ai tecnici, agli amministratori che c'era questa possibilità».

«Noi abbiamo avuto situazioni di affidamenti diretti dall'ente pubblico, ma adesso tutta la stagione sta evolvendo verso l'assegnazione attraverso gare. Per fare la gare devi attrezzarti, perché sono gare europee. Devi avere una struttura che prepara la documentazione, che segue l'autorizzazione, che monitora i dati...».

«La situazione economica e generale non è florida perché tante aziende profit chiudono. Con i tagli della spesa pubblica gli enti pubblici avranno sempre meno risorse. Già dall'anno scorso è stato dimezzato l'investimento della fondazione Cariverona che qui a Verona è quella più grossa. Ormai è già da qualche anno che il contesto di tutta la cooperazione più lungimirante ha cominciato a capire che

bisogna sempre più essere innovativi, sia dal punto di vista progettuale, sia dal punto di vista del trovare risposte diverse ai bisogni nuovi, sia nella ricerca di lavoro, sia nel modo di mettersi insieme per fare collaborazioni che siano effettivamente vincenti, perché a volte ci troviamo a lavorare contro attori che sono solo profit. Quindi sta cambiando sempre di più il mondo, noi cerchiamo ovviamente di essere più sociali possibili, perché è la nostra mission, però dobbiamo usare l'inventiva, le energie, l'intelligenza e l'esperienza e farle confluire per avere risposte impensabili anche qualche mese fa, qualche anno fa».

Seconda indicazione: ricercare le risorse per l'innovazione

Qualunque innovazione – di processi produttivi/organizzativi o di prodotti/servizi – richiede risorse per poter essere attivata¹⁴. Per questo è importante che ogni impresa sociale che voglia innovare valuti attentamente quali sono le risorse di cui dispone e quali sono le risorse da ricercare/generare. A partire da questa ipotesi abbiamo riattraversato i racconti dei cooperatori, cercando nella loro esperienza quali sono state le risorse che essi hanno messo in campo per innovare.

Affiora una duplice consapevolezza. La prima è che le risorse per attivare l'innovazione non sono solo quelle economiche (il capitale finanziario, come subito verrebbe da pensare), ma sono anche risorse più immateriali come il capitale umano, il capitale sociale (la qualità delle relazioni interne ed esterne alla cooperativa), le conoscenze, i saperi, le competenze, nonché i legami di senso tra le persone. La seconda è che le risorse per innovare non sono solo quelle che si hanno già a disposizione, ma sono anche quelle che si possono generare mettendosi in contatto con altre imprese, sociali e profit, costruendo network allargati, facendo rete-sistema.

¹⁴ Cfr. il saggio di E. Corti e D. Costantini, *La gestione dell'innovazione nelle imprese sociali per uno sviluppo sostenibile: il caso della Geosystems Group*, in P. Iorio (a cura di), *Impresa sociale, innovazione e legalità. Il Sud che resiste*, Ediesse, Roma 2010.

Le risorse per l'innovazione rintracciate nelle interviste sono state: la mutualità interna; la partecipazione dei soci; la cura dell'organizzazione; il capitale umano; la connessione con il territorio, con le forze produttive, tra le imprese sociali; la reputazione; il capitale finanziario.

Risorsa è la mutualità interna

«Nel gestire le difficoltà, ma anche nel produrre innovazioni la mutualità interna è stata un fattore decisivo. C'è stato un momento in cui il peso della crisi rischiava di gravare solo su 5-6 lavoratori del settore in difficoltà. Allora si è deciso di fare un meccanismo di rotazione tra tutte le persone nello stare a casa in cassa integrazione, distribuendo quella mezza giornata a settimana, qualche volta si è arrivati a una giornata e mezza settimanale a casa. Il momento critico è durato 6-7 mesi, ma così si è riuscito ad attenuare l'impatto».

Risorsa è la partecipazione dei soci

«Dico una cosa che farà inorridire la gente: noi facciamo un'assemblea soci ogni mese! E ci partecipano tutti. Questa è la nostra forza. È un momento partecipativo in cui l'assunzione delle scelte da fare non è opera di un organismo che si chiama cda e che ha dall'altra parte 500 dipendenti. Ma avviene in una logica condivisa, in cui c'è piena consapevolezza di tutti su quali sono le strade possibili. Nelle decisioni il socio interviene, si mette in gioco, quindi non è che le subisce. Mi pare che questa sia una chiave di lettura importante per capire come la cooperativa sociale riesca a sopravvivere».

«Noi veniamo da una storia, da un dna di autogestione, di partecipazione forte. Ancora oggi il patto sociale che facciamo con la persona che si presenta qui e chiede un lavoro è capire anzitutto se sa fare il giardiniere (se quello è il settore su cui ci centriamo), se ha voglia di farlo a fianco di persone svantaggiate, ma anche – terza variabile – se è disposto a considerarsi qui dentro socio lavoratore. Faceva parte del nostro modo di pensare una cooperativa sociale nel 1987, quando siamo partiti in 4-5 e questa era una motivazione che ci portava a fare impresa insieme. Siamo stati fedeli a questo impianto negli anni, pur crescendo come dimensioni. E questa oggi la vediamo come una chiave di lettura per riuscire a governare la complessità: che vuol dire flessibilità, vuol dire capacità quotidiana di gestire le variabili che ti spuntano fuori».

«La partecipazione dei soci è un elemento non solo ideale, valoriale, ma è un elemento secondo me vincente per stare nel mercato. È stata una delle condizioni per garantirsi una disponibilità reciproca a essere flessibili. Perché per un lavoratore sentirsi dire la mattina “le prossime due settimane non farai più le potature, ma andrai in cucina a lavare i piatti” non è banale. Credo che in un'azienda ordinaria uno si affiderebbe alle proprie garanzie contrattuali, ai propri diritti... Invece lavorare in cooperativa significa che sei socio, prima di essere giardiniere o operaio. Che sei padrone della tua azienda, ne guardi la complessità, la leggi, la tratti. Non hai un padrone dall'altra parte che ti impone un sacrificio».

«Credo che una cooperativa debba caratterizzarsi per un grado di comunicazione superiore. Con i soci facciamo 4 assemblee l'anno, che può sembrare un piccolo numero, ma non lo è. Ne facciamo una a inizio anno di prospettiva, poi una di bilancio, una a settembre sull'andamento e una a dicembre per dirci come è andata. Questo da 3 anni a questa parte. E questa è un'occasione nella quale viene spiegata la situazione o come il cda sta guardando la realtà che cambia».

Risorsa è la cura dell'organizzazione

«Elaborare un budget, controllare mensilmente i conti sono cose necessarie per un'azienda. Non possiamo assolutamente pensare di non aver sotto controllo ogni minima spesa che viene fatta. Se un pennarello è sufficiente, perché dobbiamo averne due? Estremizzo ma questo è il concetto. L'amministrazione tiene sotto controllo, per ogni centro di costo, le spese».

«Prima della crisi non facevo molti incontri organizzativi, dicevo “vai avanti e se hai delle domande ci sentiamo”. Con la crisi invece, da un anno e mezzo a questa parte, facciamo incontri quindicinali con i responsabili organizzativi, in cui discutiamo di personale, di questioni organizzative... Tieni conto che, crescendo anche dimensionalmente, diventano veramente decisive queste figure intermedie che coordinano gruppi di 10-15-20-30 persone. A questi incontri partecipano anche i responsabili dell'amministrazione per consentire a tutti di lavorare in una visione globale delle cose».

«La certificazione di qualità, l'organizzazione di sistemi di controlli interni ci hanno permesso di fare il salto. Tenete presente che i nostri lavori hanno un tasso di errore che è rasente allo zero. Il call center dell'Ulss deve rispondere ai cittadini, noi abbiamo delle penali che sono altissime, cioè dobbiamo rispondere al 90% delle telefonate entro il primo minuto da quando ti chiama il centralino. Sì sono tempi stretti, la stessa cosa alle Generali: ci danno 12 ore per consegnare le polizze, ma il tasso di errore è uno su 2000, dopo di che c'è il pagamento dei danni e non ci fanno sconti».

«Noi siamo stati abituati, soprattutto negli assemblaggi, nella falegnameria, prima della crisi ma anche adesso, a rispondere alle richieste produttive, ai bisogni più disparati, da parte delle aziende profit. Per cui un giorno uno ti chiama e ti dice “devo etichettare 35mila vasetti di shampoo, come posso fare?” e io devo trovargli la soluzione, nel senso che se voglio prendermi la commessa nel giro di un giorno o due devo dirgli “okay lo facciamo, lo facciamo con questi tempi, in questi modi e a questo prezzo”. Oggi è il vasetto di shampoo da etichettare, domani la vite difettosa cinese da correggere, dopodomani l'invert fotovoltaico da spedire in America che è da modificare. Cose anche molto diverse. Noi ci siamo formati sui bisogni degli altri, e anche mentalmente siamo molto elastici nelle risposte».

Risorsa è il capitale umano dei soci svantaggiati

«Le manualità nascoste di qualsiasi persona noi dobbiamo farle emergere. Dobbiamo essere messi tutti nella condizione di poter essere produttivi anche nello stato di svantaggio. Come? Prendiamo l'attività di assemblaggio di una caldaia [commessa ricevuta dalla Ferroli, azienda del territorio]: tutti i pezzi vengono messi sul nastro trasportatore, il processo è diviso in piccole fasi, ognuno ne aggiunge un pezzo. Ognuno fa il proprio 100%, ma il 100% di una persona che è certificata come svantaggiata può corrispondere all'80% mio. In tal caso lei avvierà 8 viti anziché 10. Però il ragionamento è che domani le verrà data la nona vite. Cioè stimoliamo le persone a migliorare il ritmo di lavoro e in questo modo riusciamo a portare tutti ad avere una produzione normale.

Sembrano operazioni semplici, invece sono molto delicate, perché una semplice guarnizione posizionata male, piuttosto che un regolatore di flussi messo nel posto sbagliato fanno sì che la caldaia poi non funzioni. Quando consegniamo questo prodotto alla Ferroli ci sono altre 100 persone che lavorano intorno alla linea di montaggio, pertanto se noi mandiamo avanti un prodotto che non è di qualità si rischia che il giorno dopo, a parte la multa, magari non ti diano più da lavorare».

Risorsa è la connessione con il territorio

«La nostra cooperativa è un punto di logistica dei Gas [gruppi di acquisto solidale]. Gli spazi al primo piano sono messi a disposizione per incontri, per riunioni. Un giorno sì, uno no, qui ci sono 20-30 ragazzi delle scuole che vengono a incontrarci, dal bambino della scuola elementare al ragazzo del liceo classico di Bassano. E ti mandano poi la mail il giorno dopo dicendoti che è stata una esperienza che ha permesso loro di conoscere una realtà che non immaginavano. È tempo faticoso da tirare fuori per l'operatore che gli dedica due ore, che gli spiega, gli racconta. Ma

vogliamo essere una impresa sociale di comunità, un volano anche per creare cultura nel territorio».

«Nell'offrire il servizio di refezione scolastica, come azienda potevamo limitarci a dire: noi vi forniamo questi pasti, questo è il contratto, vi va bene o non vi va bene? Questo è quello che si fa in genere. Invece abbiamo voluto fare un progetto di educazione alimentare con le scuole, ma farlo realmente. Questo ha voluto dire mantenere il dialogo con le varie componenti della scuola – con gli insegnanti, con l'amministrazione comunale, con il comitato mensa che si costituisce all'interno della scuola. Co-progettare con il territorio crea legami di senso tra le persone. È una risorsa fondamentale».

«Un progetto interessante che abbiamo con il comune di Venezia riguarda la costruzione di alloggi per i soci della cooperativa. Si tratta di fare qui vicino alla sede un po' di alloggi da destinare a persone con disagio psichiatrico. Il comune ha un interesse altissimo perché oggi chi è che fa 'ste robe qua? È una tradizione antica perché le case per gli operai le faceva già l'Olivetti. L'abbiamo voluta riproporre per mettere le persone in condizione di poter uscire di casa per raggiungere l'autonomia. E questo con il proposito di innescare meccanismi di auto mutuo aiuto. La forma è quella del *co-housing*, cioè alloggi indipendenti con qualche spazio comune in modo che uno può scegliere se starsene per conto suo o insieme agli altri. Interessante è anche la formula del finanziamento: abbiamo chiesto a Banca Etica un finanziamento che si gioca su un tempo lungo in modo che possa ammortizzarsi con gli affitti. Così non grava finanziariamente sulla cooperativa».

Risorsa è la connessione tra imprese sociali

«Stiamo guardando attentamente a quella che sarà la nuova legislazione sanitaria del Veneto – che spinge verso la territorializzazione dei servizi, la cosiddetta sanità leggera – per capire dove andare a posizionarci come impresa nei prossimi anni. Con le cooperative sociali che fanno parte del consorzio ci si ritrova a ragionare “perché non andiamo a proporre alla Ulss la domiciliarizzazione di farmaci per anziani non autosufficienti?”, “ma allora perché non portare anche il referto a domicilio?”, “lo facciamo noi o lo facciamo fare alla cooperativa che fa l'assistenza domiciliare?”, “ma c'è la cooperativa sociale che già distribuisce i pasti a domicilio, si può chiedere a lei di portare in giro anche i referti”. Questo lavoro di pensare insieme il territorio consente di ottimizzare le risorse».

«Oggi bisogna mettersi insieme per avere più forza, per dividere i rischi se c'è da rischiare. Oggi il motto è: qualsiasi richiesta ci sia o si vede che ci sia, cerchiamo di prenderla. Chi non è capace chiama un altro. Magari uno mette i soldi, l'altro la mano d'opera o viceversa. E un lavorare che anni fa era impensabile che si facesse

nelle nostre cooperative, perché generalmente le cooperative, nate territorialmente per risolvere i problemi del territorio, non si allargavano così tanto. Adesso siamo costretti a farlo perché le risposte che arrivano direttamente da questo territorio non sono sufficienti».

«Con l'Equal Osmosi è nata l'iniziativa di pensare e ripensare forme aggregative per affrontare i mercati nell'epoca della globalizzazione. Questa è stata un po' la nostra fortuna, dico la verità, perché ci ha permesso di mettere in piedi un consorzio come Cento Orizzonti, con un coinvolgimento di Federsolidarietà. C'è una stretta connessione con Federsolidarietà nel fare le cose, cerchiamo nei territori dove si va di condividere, non è che si arriva e si fa piazza pulita, per cui si coinvolgono il più possibile cooperative di Federsolidarietà, ci si muove il più possibile in sinergia. Perché abbiamo scelto la strategia del consorzio? Intanto per avere le tecnologie, e poi per avere peso. Perché conta la massa ormai, per partecipare ai bandi bisogna essere sempre più importanti, i requisiti di entrata sono molto elevati».

Risorsa è la connessione con le forze produttive del territorio

«Noi siamo una cooperativa che cerca di avere un raggio di azione sul territorio. Da un paio d'anni abbiamo una collaborazione con la Confartigianato di Vicenza. Noi acquistiamo i prodotti alimentari dei loro soci e li commercializziamo attraverso i cestini natalizi confezionati da noi in cooperativa. Abbiamo anche creato un marchio: "Gustarti", specialità vicentine sarebbe il sottotitolo. L'aver messo in rete l'artigiano che produce il mandorlato, la marmellata, il panettone, il vino – tutti singoli piccoli artigiani che non avrebbero mai avuto la capacità di commercializzazione – insieme a una cooperativa che non sentono come estranea, è stata una operazione interessante. L'acquirente poi li compra volentieri perché dentro ci vede il prodotto locale dell'artigiano, abbinato a una attività lavorativa che ha una utilità sociale. Sono tutti contenuti importanti».

«L'idea di rapportarsi ad aziende profit è perché lavorare con aziende profit dà fiato maggiore. Perché sono più robuste dal punto di vista finanziario e se devi fare una fidejussione ci vuole qualcuno con le spalle più forti. Poi è uno scambio perché nel partecipare a una gara l'azienda profit può mettere le apparecchiature elettroniche, il software, mentre noi abbiamo la conoscenza del territorio. È un buon approccio per i tempi moderni di adesso».

«Abbiamo scelto di concentrarci sulla ristorazione collettiva perché nella ristorazione normale è ormai diffusa la sensibilità sul km zero, sul biologico, su come il prodotto viene cucinato, mentre nella ristorazione collettiva questa sensibilità è zero. Conta il prezzo e basta. Stiamo lavorando con alcuni agricoltori della zona perché ci diano la frutta e la verdura. Gli yogurt e i latticini invece li

prendiamo da un consorzio qui vicino. Creare filiere con altri soggetti del territorio è un valore aggiunto».

«L'Ulss 8 di Asolo ha deciso l'esternalizzazione dei servizi di call center. A quel punto la scelta era o andare a traino di Telecom o tentare di fare una cordata alternativa. È stata una sfida importante per noi. Abbiamo costruito una partnership con aziende locali. Chi ha messo la parte tecnologica, chi il software, chi la struttura, chi aveva le certificazioni per poter fare la gara. In quattro abbiamo fatto la nostra offerta, siamo riusciti a vincerla, di pochi punti ma siamo riusciti a vincerla. Quella è stata la vera svolta perché da fornitori di mano d'opera cominciamo ad entrare nel mondo imprenditoriale».

Risorsa è la reputazione

«L'anno scorso mi è venuto il dubbio che i miei interlocutori non conoscessero la cooperativa, per cui ho invitato qua l'amministratore delegato di "Veritas" [*società municipalizzata che gestisce la raccolta rifiuti nella provincia di Venezia*]. Abbiamo chiacchierato un'ora, che sono chiacchierate interessantissime perché questi manager ti raccontano che ragionamenti stanno facendo, l'evoluzione che immaginano... Per me è importante che i miei interlocutori vedano che la cooperativa è una realtà organizzata, strutturata, che funziona. Faccio un esempio: se domani ci sarà una gara, loro non possono prescindere dai partner che ci sono sul territorio, e allora a me interessa che loro pensino che la cooperativa può essere un partner affidabile. Perché quando fai un'Ati ad esempio - che potrebbe essere uno scenario - prendi gli interlocutori principali. Noi puntiamo a diventare uno di questi interlocutori».

«Il primo cliente importante è stata una multinazionale che è uno dei gioiellini italiani: la Carrel. Abbiamo gestito prima un catering: 600 persone dentro un castello. Ci hanno messo alla prova. E poi abbiamo iniziato a gestire il loro ristorante interno. Quando abbiamo iniziato a prenderlo noi in gestione, mangiavano dentro 90 persone, adesso ne mangiano 200. Sperimentandoci con quell'azienda abbiamo visto che potevamo giocare in serie A. Il problema è come accedere a questo mondo. Non possiamo andare a vendere lo stesso prodotto che vendono le altre aziende e soprattutto non possiamo andare nello stesso modo: cioè chiedere ad agenti procacciatori di affari, che fanno il giro delle aziende e dargli la percentuale, perché il prodotto che diamo noi è diverso e l'azienda che ci deve scegliere non ci deve scegliere perché siamo sociali, ma perché siamo economicamente convenienti e siamo buoni da mangiare. Però siamo anche sociali. Diciamo che qui stiamo costruendo un nuovo modo di fare marketing secondo noi».

«Vi racconto questo: ieri l'altro sono venuti i genitori di un ragazzo che è stato il secondo ragazzo assunto qua con problemi psichiatrici. La mamma era entusiasta: è

entrata qua, ha detto che bello, perché si ricordava la prima sede che era una casa di campagna. Io le ho detto: dovrebbe farmi un piacere: andare dal sindaco e raccontargli del vostro *fiol*. Perché questo toso qua è 12 anni che è qua dentro, è 12 anni che riceve regolarmente la sua paga e l'altro giorno ha fatto un investimento: ha comprato un piccolo appartamento. Pensa la forza riabilitativa del lavoro. Le ho detto: mi farebbe molto piacere che andasse. Lei molto contenta ha detto sì sì. Perché è importante che fuori si sappiano queste cose».

Risorsa è il capitale finanziario

«Ciò che ci ha consentito di non vivere male la crisi da un punto di vista economico-finanziario è stato il fatto che la cooperativa ha sempre scelto fin dall'inizio la strada della capitalizzazione, cioè la nostra è una cooperativa ben capitalizzata. Questa non è la norma della situazione generale della cooperazione sociale. Su questo punto abbiamo investito: nel momento in cui si trattava di individuare una persona che facesse il responsabile amministrativo abbiamo cercato il massimo. Una sfida grande perché proporre a un amministrativo bravo di venire a lavorare in una cooperativa sociale, che ha un po' fama di realtà traballante... Figurarsi chiederlo, come lo abbiamo chiesto noi, intorno al 2000! Ma questo ci ha permesso di impostare l'aspetto amministrativo e finanziario in una maniera precisissima».

«Noi cerchiamo di patrimonializzare il più possibile la cooperativa. Fin all'inizio abbiamo detto: due terzi degli utili vanno a riserve, per cui abbiamo un capitale sociale che ci mette al sicuro in questo momento e che ci consente anche di fare qualche investimento».

«Noi abbiamo un prestito soci di più di 150mila euro! Cioè noi abbiamo una specie di banca dentro, per cui i soci possono prestare soldi alla cooperativa e possono godere di un tasso di interesse che è interessante. Cioè è più alto di quello che concedono le banche e un po' più basso di quello che noi potremmo ottenere. Questo è interessante: noi abbiamo capitale sociale che è a riserva ed è prestito soci. Quando una banca vede questa roba, dice: questi sono soci che scommettono sulla cooperativa!».

Terza indicazione: prefigurarsi i rischi delle innovazioni

Le interviste confermano quanto emerso anche dal questionario somministrato alle 210 cooperative sociali venete (e documentato nelle pagine precedenti): le imprese sociali, per affrontare la crisi, hanno attivato una serie di innovazioni (il grafico 16 segnala come il

69,2% delle cooperative dichiarare di aver innovato sul versante dei prodotti/servizi negli ultimi tre anni).

Questi dati evidenziano come le cooperative stiano intraprendendo la strada dello sviluppo sia dei prodotti/servizi (immaginandone di nuovi a fianco di quelli tradizionali) sia organizzativo (ottimizzazione dei processi produttivi, costruzione di fusioni, consorzi, partnership con il profit). Il loro posizionamento rispetto alla crisi è quindi proattivo, come si auspicava nella ricerca dell'anno scorso quando dicevamo:

«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 cambiamenti, dei riposizionamenti, delle strategie di governo dell'incertezza»¹⁵.

Nei racconti delle persone intervistate sono emerse tuttavia alcune preoccupazioni. Riguardano i rischi che esse intravedono nei cambiamenti introdotti all'interno della cooperativa. Se per un verso la strada dell'innovazione dà maggiori chance alle cooperative di reggere l'urto della crisi, per l'altro può andare a intaccare, in alcuni momenti a stravolgere, quella che è la mission dell'impresa sociale, la sua storia, nonché i desideri e le attese dei soci lavoratori.

In questo senso se è vero che l'innovazione costituisce la strategia necessaria per creare la sostenibilità organizzativa di un'impresa¹⁶, occorre saper valutare attentamente gli esiti che le innovazioni producono, al fine di verificarne la congruenza con lo spirito dell'impresa. Diventa cioè importante, in ogni progetto di innovazione, prefigurarsi i rischi possibili per poterli eventualmente gestire. Si potrebbe parlare di una funzione anticipatoria che va messa

¹⁵ Cfr. Cooperativa Solidarietà, Fondazione Nord Est, *Prima ricerca sulla cooperazione sociale in Veneto. L'altro volto del Nord Est. Le cooperative sociali alla prova della crisi*, 2011, p. 67.

¹⁶ E. Corti, *La gestione dell'innovazione per lo sviluppo sostenibile di un dato territorio*, in "Innovare", nr. 2, 2010, pp. 36-37.

in atto per evitare, un domani, di non riconoscersi più nell'organizzazione che si è creata.

Nei passi che seguono abbiamo provato a enucleare, all'interno dei racconti, i principali rischi messi in luce dai cooperatori intervistati.

I rischi di perdita di identità

«Abbiamo fatto un grosso sforzo di standardizzazione e monitoraggio anche a livello procedurale. In alcuni casi questa cosa è stata accompagnata da interventi di qualificazione del personale. Ma non è stato facile far capire anche ai nostri addetti storici che bisogna lavorare in un certo modo, che a un certo punto la cooperativa cambiava, che bisognava rispettare certe regole, certi paletti. “Ma come, ci conosciamo, perché adesso mi dai tutti questi regolamenti?”. Questo passaggio lo stiamo ancora vivendo con una certa partecipazione emotiva perché un conto è l'organizzazione teorica, un conto è l'impatto sui nostri soci che magari per 20 anni hanno lavorato in un certo modo».

«Prima avevamo squadre composte da meno persone e dislocate più sul territorio. Di colpo, con l'acquisto della nuova sede (fatto per ridurre i costi), si trovano tutti qui con difficoltà anche di relazioni. Perché cambia essere in 60 anziché 5-6-7 persone. E quindi abbiamo dovuto gestire questo passaggio. Le persone lamentano la spersonalizzazione: una volta eravamo tutti amici, eravamo una cooperativa tutti uguali, adesso siamo diventati più grandi, tutto è più burocratizzato, spersonalizzato».

«La nostra cooperativa è ormai a tutti gli effetti sul mercato. Un mercato che diventa sempre più competitivo, dove d'ora in avanti varranno le regole del massimo ribasso, con la conseguenza che si ridurrà la possibilità di fare utili. Questo pone il problema di capire quale forma organizzativa darsi per reggere la competizione: se creare partnership con il profit, se fondersi con un'altra cooperativa, se aumentare l'efficienza interna... Il rischio è di snaturare l'identità della cooperativa, smarrendo la forza e l'energia che deriva dalla storia per reggere la fatica di stare in questo momento».

I rischi di perdita del contatto con la base sociale

«Ultimamente si è fatta la scelta di un cda poco di rappresentanza ed estremamente specializzato e operativo. Questo perché si è detto: ormai il cda si trova a dover affrontare questioni troppo complesse. Naturalmente siamo consapevoli del rischio

di snaturare le dinamiche partecipative, per questo avevamo coinvolto nel cda uno degli addetti tecnici che gestiscono i cantieri con la funzione di trasmettere certe informazioni alla base. Però probabilmente la persona non era la più idonea e non ha portato il risultato atteso. Per cui una delle questioni su cui stiamo discutendo adesso, avendo una cooperativa più grande, è: fino a che punto in una cooperativa, nel momento in cui c'è una ampia suddivisione dei ruoli e una verticalizzazione delle responsabilità, c'è una rappresentanza di tutti i lavoratori efficace? Perché le esigenze di un cda possono in alcune situazioni andare su percorsi diversi rispetto alle esigenze dell'addetto tecnico capocantiere. È un argomento che stiamo affrontando: non avendo una figura di tipo sindacale interna, c'è un problema di rappresentanza dei lavoratori».

I rischi di perdita della possibilità di fare inserimenti lavorativi

«Noi abbiamo sempre fatto attività molto semplici, alla portata di ragazzi con bassissime capacità produttive. Questo fino a 3 anni fa. Poi è subentrata la necessità di fare un'impresa che riesca a gestire settori complessi. Fare spazio alle competenze professionali specializzate ti permette di dire “faccio informatica sofisticata, faccio ristorazione di un certo livello”. Ma apre alla questione di come poter fare inserimenti lavorativi dei soggetti svantaggiati che hanno competenze professionali semplici».

«La competizione esasperata oggi alimenta nei committenti richieste di prestazioni che rendono sempre più difficili gli inserimenti lavorativi. I committenti vogliono qualità del servizio elevata e non gradiscono persone a disagio nella propria struttura. Ciò ha portato la nostra cooperativa a ridurre gli inserimenti lavorativi nei cantieri di lavoro, a tal punto da costringerci a farci carico di una ventina di inserimenti per rispettare il vincolo di legge del 30%. Questo trend mette in discussione la possibilità di sostenere la nostra finalità, che è offrire un lavoro a persone a disagio sociale. Ci chiediamo se ciò che facciamo sia ancora “sociale” o non rischi di diventare “filantropia”».

«Nei servizi invianti (socio-assistenziali, socio-sanitari) c'è chi dice che le cooperative sociali siano cresciute e consolidate a scapito della mission sociale, grazie alla possibilità di “selezionare il disagio”. Le cooperative tenderebbero a inserire al lavoro i casi “più facili”. Seguendo questa impostazione, diventerebbe lecito interrogarsi sulle ragioni per le quali le cooperative dovrebbero godere di sgravi contributivi o avere accesso ad appalti dedicati, se in realtà non si comportano molto diversamente dalle imprese “normali”. A questa critica si accompagna, in genere, il riconoscimento di una certa “inevitabilità” di quella che è in ogni caso considerata una deriva. Le cooperative, si sostiene, sono state

“costrette” dal sistema degli appalti e della crescente produttività richiesta ad aumentare i livelli di efficienza sacrificando i soggetti particolarmente svantaggiati».

I rischi di perdita di legame con il territorio

«Abbiamo mantenuto un fatturato leggermente in crescita anche con politiche un po' arretranti. Andiamo a partecipare a gare anche fuori dal nostro territorio, cosa che fino a qualche tempo fa non ci saremmo mai sognati di fare. Ma questo perché dobbiamo cercare nuove commesse, per fare economie di scala che compensino la riduzione di ricavi. Cerchiamo il più possibile di muoverci rispettando chi su un altro territorio è presente da anni, ma a volte si è costretti a muoversi un po' pesantemente».

Quarta indicazione: una formazione che sostiene l'innovazione

Nelle risposte date al questionario somministrato alle 210 cooperative del Veneto, è emerso come in questi ultimi tre anni l'innovazione introdotta sia stata prevalentemente di tipo incrementale¹⁷. Il grafico 17 mostra come tra le cooperative che hanno innovato nell'ambito di servizi/prodotti, solo il 30,8% abbia introdotto nuovi prodotti (innovazione radicale), mentre il 69,2% ha migliorato servizi/prodotti già esistenti (innovazione incrementale).

Questo dato è importante considerarlo perché a lungo andare l'innovazione incrementale (basata sulla massimizzazione dell'efficienza) può non essere sufficiente se nel frattempo non si realizzano innovazioni radicali. Come affermano Eugenio Corti e Dora Costantini:

«Possiamo dire che è vero che un'impresa quando nasce e ha successo è innovativa, perché offre al mercato un prodotto più appetibile di quello della concorrenza. Con il passare del tempo, però, l'impresa riesce a realizzare sempre meno innovazioni

¹⁷ L'innovazione incrementale dei prodotti/servizi si basa sul principio del miglioramento continuo di attività consolidate: “Essa non implica rotture o cambiamenti sia cognitivi che strutturali tali da dovere mettere in discussione l'intero assetto della cooperativa” (L. Fazzi, *Rapporto sull'impresa sociale di Iris Network*, Diabasis Editore, 2011, p. 159).

[radicali] di prodotto e invece sviluppa sempre più una capacità di realizzare innovazioni di processo per rendere sempre più efficiente e quindi ripetitiva la sua struttura organizzativa. Tutto ciò va bene per il successo dell'impresa, ma c'è un limite anche al miglioramento dell'efficienza, per cui l'impresa a un certo punto deve cercare di realizzare una nuova e radicale innovazione di prodotto. Ma l'innovazione di prodotto non è un bene economico, non può essere acquisita quando manca, cioè l'impresa, per continuare a essere competitiva, deve imparare nuovamente a realizzare innovazione di prodotto e poi innovazione di processo per una nuova efficienza, perché, come abbiamo già detto varie volte, l'innovazione è l'unico strumento che l'impresa ha a disposizione per essere vincente»¹⁸.

Attraverso questi autori possiamo dire che l'attuale fase storica delle imprese sociali richiede, in prospettiva, di compiere una transizione da una innovazione incrementale a una radicale. Oggi vi è l'urgenza – per consolidare maggiormente la capacità delle imprese sociali di essere proattive rispetto alla crisi – di immaginare nuovi prodotti/servizi. Questa transizione è necessaria se non si vuole rimanere all'interno di un paradigma di innovazione d'impresa centrato sull'efficienza organizzativa. Un paradigma che garantisce nel medio-breve termine la sopravvivenza, ma a lungo andare non mette al riparo dal rischio d'implosione.

La possibilità di compiere questa transizione è data dal promuovere all'interno delle imprese sociali dei processi di apprendimento/formazione delle competenze necessarie per avviare innovazioni di carattere radicale di prodotti/servizi. Come sostiene Luca Fazzi:

«L'innovazione è collegata anche alla qualità delle risorse umane e dei processi di qualificazione e formazione adottati dalle singole cooperative. Le cooperative che presentano le maggiori difficoltà sono ad esempio quelle con il capitale umano meno scolarizzato e meno coinvolto nei processi di formazione e aggiornamento. Al contrario le cooperative più innovative effettuano investimenti costanti in formazione del personale e della dirigenza e dispongono di una percentuale mediamente maggiore di laureati»¹⁹.

¹⁸ E. Corti, D. Costantini, *art. cit.*, p. 147.

¹⁹ L. Fazzi, *op. cit.*, p. 164.

Anche Daniele Marini afferma che

«la classe dirigente non si può più improvvisare, ma deve essere adeguatamente formata. E una volta formata si deve ipotizzare che tale formazione sia continuativa nel tempo. (...) Perché solo in questo modo è possibile sviluppare quella vision, quella interdipendenza dei fenomeni che la complessità dello sviluppo, anche delle singole comunità locali, oggi richiede. Quindi, è necessario ipotizzare un percorso di alta formazione per la creazione del ceto dirigente. Soprattutto occorre che questo percorso sia continuativo nel tempo e interdisciplinare»²⁰.

Nei racconti abbiamo selezionato i passaggi più significativi che richiamano l'importanza che ha la formazione nello sviluppare processi di innovazione.

Una formazione per sviluppare visioni di prospettiva

«Noi abbiamo un gruppo di consulenti che ci segue da anni. Chiediamo il loro contributo perché la loro visione esterna ci dà una mano a essere sempre attenti a come si muove intorno a noi il mondo. Noi siamo bravi a lavorare, ma dobbiamo essere stimolati da fattori esterni, da consulenti,. Sono cari, però insomma ci danno una grossa mano».

«La formazione per quanto ci riguarda è una cosa primaria. Il gruppo dei consulenti è sempre servito a questo, sia dal punto di vista tecnico per portare a casa un prodotto veramente valido, sia dal punto di vista culturale interno per avere una idea delle cose molto simili. Tutti dobbiamo ragionare nella stessa maniera per raggiungere l'obiettivo».

«Noi facciamo tre giorni su a Trento a fine anno. Là siamo fuori completamente dal mondo. Anche se venissero due metri di neve non importa. Siamo asserragliati dentro una casetta,e non si viene fuori di là finche non abbiamo fatto il piano programmatico della struttura. L'ultimo giorno vengono su anche i responsabili. Vengono su per condividere insieme a noi il piano e poi dopo poterlo portare avanti. Però in quei tre giorni deve venir fuori un piano programmatico triennale. Dopo tutto è basato sullo sviluppo, tramite il piano qualità annuale si va a programmare e sviluppare».

²⁰ D. Marini, *Innovatori di confine. I percorsi del nuovo Nord Est*, Venezia, Marsilio 2011, p. 141. La centralità della formazione è messa bene in luce anche nel volume 7 dei "Cahiers du Musée des Confluences" (Revue thématique Sciences et Sociétés du Musée des Confluences), interamente dedicato all'innovazione.

Una formazione per avere tempo per pensare

«Bisogna veramente avere il tempo di pensare. Per pensare le innovazioni bisogna creare momenti per cui viene l'idea a qualcuno e insieme la si rielabora. Se una volta eravamo lì a far bene il pezzo, adesso si è visto che i responsabili non devono star lì a fare il pezzo. Devono fare progetti, come fanno le grandi aziende. Noi dobbiamo far la stessa cosa in piccolo».

Una formazione per sviluppare uno sguardo retrospettivo e prospettico

«Nonostante si dica che sta andando male, noi cerchiamo di impegnarci. Punto. Cercando di vedere cosa ci possiamo inventare, guardando indietro quello che è successo, però dandoci un minimo di prospettiva per il futuro, che non vuol dire lavoro sicuro, vuol dire progetti, vuol dir collaborare, anche perché non sappiamo cosa faremo l'anno prossimo. Non sappiamo se ci butteremo sull'aeronautica o sull'agricolo. Ci sono dei sogni nel cassetto che magari resteranno nel cassetto, ma mettiamo insieme tutte le conoscenze di realtà che ci sono e cerchiamo anche di capire chi ci può aiutare. Cinque anni fa non sarebbe stato pensabile, perché ognuno guardava il suo orticello».

Una formazione per capire come tutelare i diritti degli ultimi di domani

«Dobbiamo pensare a cosa faranno i nuovi utenti, i nuovi tossici, che non saranno più tossici, ma saranno quelli malati di slot machine o qualcos'altro. Per esempio, uno degli ultimi inserimenti fatti nella mia cooperativa è una persona condannata per pedofilia. Subito è stata una roba, non lo voleva nessuno, allora abbiamo fatto una riunione per dire: ragazzi, è un caso sociale da inserire o no? Tra dieci anni chissà quali saranno i casi sociali. E chi è che dice che non possono venire? Siamo nati per quello».

«Alla porta oggi non bussano più solo il disabile, il tossicodipendente, il malato di salute mentale, ma bussano lo svantaggiato non certificato, il ragazzo rom e negli ultimi anni sempre più il 40enne, magari operaio specializzato, che è stato buttato fuori dall'azienda e non ha nessuna prospettiva di rientro. È la fascia debole del disoccupato che ha finito la mobilità. Anche qui ci stiamo un po' interrogando: a queste persone di Villaverla è possibile cercare di immaginare una proposta altra? Ci stiamo ragionando come cooperativa e come Consorzio Prisma. La legge regionale 23 nel 206 guardava già a questa categoria delle fasce deboli. Bisogna investire di più».

Nota a margine. Due questioni su cui avviare innovazioni

Uno dei punti critici emersi nella ricerca dell'anno scorso riguardava la debole attrattività della cooperazione sociale rispetto al mondo giovanile. I giovani che si affacciano al mondo del lavoro non considerano le imprese no profit come un'opportunità professionale. Ciò ha come ricaduta il mancato ricambio generazionale dentro le cooperative, che a lungo andare ne mette a repentaglio la sopravvivenza.

Come scriveva Davide Girardi nel suo report di analisi dei dati emersi dal questionario dell'anno scorso (228 cooperative coinvolte):

«Le prospettive della cooperazione non transitano esclusivamente per la sostenibilità finanziaria delle attività, ma, anche, per un ricambio generazionale capace di garantire medesima sostenibilità agli ideali che storicamente hanno informato la cooperazione e anche oggi dovrebbero informare l'attività delle cooperative sociali»²¹.

Le risposte ottenute nella *Prima ricerca sulla cooperazione sociale in Veneto* indicavano

«come gli ideali della cooperazione abbiano minore presa sulle nuove generazioni (il 62,1% ha risposto che è “molto” o “abbastanza” d'accordo con questa affermazione); come sia più difficile che in passato far comprendere ai giovani i valori della cooperazione (71,5%); e come il desiderio dei giovani di lavorare nelle aziende cooperative si sia ridotto negli ultimi anni (53,4%)»²².

Questo dato è stato oggetto di discussione nel corso delle interviste con i operatori sociali. I loro racconti confermano la necessità di tenere sotto osservazione questo problema e di capire come affrontarlo in termini innovativi.

²¹ D. Girardi, *Le cooperative sociali in Veneto alla prova della crisi. L'analisi dei dati*, in Cooperativa Solidarietà, Fondazione Nord Est, *op. cit.*, p. 46.

²² Ibidem, p. 48.

Sviluppare l'interesse dei giovani

«Quando avevi 20 anni avevi un certo tipo di energie, quando ne hai 50 ne hai altre, hai anche due figli, il mutuo da pagare, tutta una serie di vincoli. Però continui a pensare la cooperativa come una scelta che non è solo di tipo salariale, perché evidentemente fino a 3-4 anni fa c'erano alternative decisamente più allettanti. La cooperativa ti permette di sentirti protagonista di quello che mandi avanti. Mi sembra che non sia una logica, come qualcuno crede, estranea alla gente giovane che arriva adesso. Certo bisogna aiutarli, accompagnarli a imparare cosa vuol dire lavorare in cooperativa».

«Sulla debole attrattività delle cooperative sociali rispetto ai giovani pesa sicuramente l'immagine. La cooperazione è quella realtà che fa lavorare gli sfigati. Dove si fanno attività marginali a basso valore aggiunto e poco qualificate. Lavori semplici, un po' sfigati, per tenere occupate le persone in difficoltà. Un atteggiamento un po' da associazione di volontariato».

«Con la fine del servizio civile i giovani oggi hanno anche meno opportunità di noi di conoscere realtà del sociale. Io sono del 1963, mentre mi stavo laureando in ingegneria ho fatto obiezione di coscienza: 20 mesi di servizio civile. Che sia chiaro: lì ho fatti perché c'era l'obbligo di fare o un anno di militare o 20 mesi di servizio civile. Ma se non ci fosse stato l'obbligo, non avrei mai conosciuto il mondo della cooperazione».

«Se dovessi dare una visione politica, tornerei a un modello di quel tipo, dicendo: arrivi a 18 anni, scegli un anno di servizio militare o civile. Metti un anno a disposizione delle comunità. Così permetti alle persone di entrare in contatto con realtà di un certo tipo, che o le vedono in quel momento o non le vedono più per il resto della loro vita. Ma così hai perso una occasione storica di formare la persona come cittadino. Invece in questo momento il servizio civile serve per dare una piccola assistenza economica a persone che non riescono a trovare lavoro. E il risultato è che non c'è niente da pescare in quel bacino. Quindi non può più essere quello il canale di ingresso all'interno di una realtà organizzata che richiede competenze, innovazione, capacità, voglia di fare».

Favorire il ricambio generazionale

«Il problema grosso è il ricambio generazionale. Mi rendo conto che è una cosa complessa perché le nostre richieste sono mica banali. Quando dobbiamo assumere una persona per incarichi di responsabilità, più o meno le diciamo le stesse cose: guarda che qua è più difficile che fuori, perché finito l'orario di lavoro cominciano i pensieri. A noi capita che ci svegliamo alle tre, alle quattro, alle cinque della

mattina, perché quell'idea comincia a frullare in testa e devi scendere dal letto, scriverla per non dimenticartela. L'idea di come risolvere quel problema, sapendo che devi farlo al più presto perché se no ti si ferma la produzione, oppure di come sciogliere quella difficoltà di relazione tra le persone.... Serve un forte coinvolgimento in quello che fai. E non basta essere bravissimi dal punto di vista professionale, bisogna esserlo anche nelle relazioni, con tutti, anche con il socio più basso dal punto di vista dell'organigramma, perché se no dopo è una cosa che torna indietro. Se si trovano dei responsabili così in giro? Be' non è facile. Ci vuole tempo, formandoli, curandoli...».

«Il primo tappo è chi adesso dirige. Che non vuole lasciare la sedia perché sente questa storia come sua. Noi stiamo facendo crescere al nostro interno 15 persone, però sappiamo come va in giro».

«Il problema nostro, come penso di altre cooperative, è che siamo tutti più o meno generazionalmente provenienti da esperienze nate negli anni '80, primi anni '90. Il grosso della dirigenza del mondo della cooperazione sono tutte persone fine anni '50, metà anni '60, siamo sempre un po' noi che ci frequentiamo, che partecipiamo ai cda. Di fatto non è facile ipotizzare una nuova classe dirigente, anzi si tende più a conservare quella attuale. Questo è un problema perché l'età media della cooperativa cresce, ormai sotto i 35 anni abbiamo il 13% del personale. E 35 anni comincia a essere una età adulta. La maggior parte sono persone con più di 40 anni. Ora una persona che ha più di 40 anni o ha già fatto dei percorsi di qualificazione, di specializzazione con caratteristiche manageriali, altrimenti non può farli a 40-45 anni. Quindi uno dei problemi che ci poniamo adesso è: ma tra 10 anni non è che ci troviamo sempre noi nei cda, che ormai saremo stanchi, ci diremo le stesse cose?».

«Abbiamo necessità di creare una nuova generazione di dirigenti che probabilmente non entra nella cooperazione sociale come siamo entrati noi 20-25 anni, che abbiamo preso in mano il decespugliatore e andavamo in giro a fare i lavori con le persone inserite. Deve entrare con meccanismi di tipo diverso, con un sistema di qualificazione diverso, perché i tempi sono diversi. E progressivamente nel giro di 3-4-5 anni questa generazione deve poter sviluppare le competenze manageriali per essere nei nuovi cda. Altrimenti tendiamo all'autoconservazione e io ho l'impressione che sia una delle questioni che stiamo vivendo in Italia. Abbiamo una classe dirigente assolutamente sclerotizzata e ripiegata su se stessa. O qualcuno ci ammazza, ma io non me lo auguro, altrimenti tenderemo a riprodurre quello che è un modello nostro e non più innovativo. Non possiamo pretendere che siamo noi a 60 anni a fare innovazione».

«Ci stiamo interrogando sul perché non abbiamo quella spinta dai giovani, dalla base della cooperativa, pur cercando di lasciare spazi aperti? Forse siamo troppo pesanti noi? È la prima cosa che ti viene in mente. In parte è così. Però c'è un altro aspetto: noi in cooperativa abbiamo un'altissima percentuale femminile a part-time

(perché uno degli obiettivi che ci siamo dati è permettere la conciliazione di tempo lavoro e vita familiare). A qualcuna diciamo “guarda che se il tuo problema è andare a prendere il figlio a scuola, la cooperativa può anche pagarti la baby-sitter. Per dare a te il tempo di investire nel lavoro e far sì che tra 5-10 anni, quando tuo figlio camminerà con le sue gambe, tu sia pronta ad assumerti ruoli di responsabilità”. La risposta è “grazie, ma preferisco di no”».

«Un grosso ostacolo sono i nostri stipendi. Mi riferisco soprattutto al periodo 2005-2008, l'esiguità dei nostri stipendi non ha attratto molto i giovani brillanti. Nel senso che tra l'andare in un'azienda partendo da 1300, 1400 al mese con la prospettiva di crescere, e il venire in cooperativa con una paga di 1200 euro che non si modifica granché nel tempo, è chiaro che scelgo l'azienda. Noi nell'arco di 1000 euro abbiamo tutti gli stipendi, non abbiamo grossi gap al nostro interno, proprio come scelta di cooperativa. Il contratto delle cooperative – chi lo conosce lo sa – non prevede stipendi mega. E prima dell'esplosione della crisi i giovani, soprattutto nel trevigiano, non si trovavano perché avevano opportunità diverse. Questo fa sì che quella fascia di trentenni che avremmo piacere adesso di avere, pronti a diventare le seconde linee che tra qualche anno ci diranno “andate a casa voi che continuiamo noi” in questo momento non ci sia».

«Il problema è che chi oggi dirige le cooperative è cresciuto in un tempo storico dove si respirava un certo tipo di idealità. Se andiamo a fare un'analisi, da dove sono venuti quelli che adesso non sono più giovani, ma che allora lo erano? Sono venuti da due provenienze: dalla politica e dalla chiesa. Oggi viviamo in un contesto che è un casino. E chi si assume oggi la formazione dei nuovi, chi li aiuta a costruirsi quella visione politica, culturale che poi fa lo stile del tuo essere imprenditore? L'università non ti dà questo orizzonte. E chi lo fa? Queste sono imprese particolari, cioè sono imprese che le gestisci non con la tecnocrazia, perché la tecnocrazia in queste imprese alla fine va in rotta di collisione. La domanda allora è come ricreare nelle organizzazioni delle possibilità per cui i giovani possano sperimentare questo mix di competenze tecniche e di competenze di visione. Perché l'innovazione è una visione».

Perché il viaggio continui

Vivere in situazione e in prospettiva

In un tempo di elevata incertezza, ci si rende sempre più conto che le organizzazioni lavorative devono produrre innovazioni continue e costanti per reggere l'urto della crisi. In contesti sociali, economici,

normativi in tumultuosa trasformazione, anche le imprese sociali sono sollecitate a reagire e interagire rapidamente con i cambiamenti, spesso imprevedibili e indesiderati. È come se la mappa per poter proseguire il viaggio dovesse essere continuamente aggiornata e ricostruita, a fronte di territori che mutano incessantemente la loro geografia.

Rifare la mappa richiede oggi una competenza non banale, anzi sofisticata: la capacità di «vivere in situazione e in prospettiva, di animare la situazione per far emergere la prospettiva»²³. In un paesaggio che ha smarrito i suoi contorni certi e rassicuranti (lo scorso anno la ricerca partiva proprio dalla crisi del “patto storico” tra cooperazione sociale ed ente pubblico, che ha costituito la cornice dentro cui si è sviluppata a partire dagli anni '80 la cooperazione sociale), chi oggi conduce una impresa deve essere capace di modificare velocemente il proprio sguardo, il proprio assetto mentale, il proprio posizionamento rispetto alle cose. Gli è richiesto una sorta di compito paradossale: sviluppare una progettualità in un tempo corto, perché oggi più che mai il futuro appare schiacciato sul presente. Per cui deve essere capace di interagire nel qui e ora senza perdere di vista la prospettiva.

Cooperatori viandanti

Incontrando i cooperatori sociali, ascoltando le loro testimonianze, ci è venuta in mente l'immagine del *viandante*. Il viandante è colui che sa che il viaggio deve continuare, ma che non può essere pianificato. Il viandante ha in mente l'importanza di andare avanti, ma non ha una meta precisa. In base agli incontri che fa, agli ostacoli in cui si imbatte, alle opportunità che gli si aprono, orienta le sue decisioni. Il viandante ha una stella cometa, ma non una strada da percorrere. Come dice il poeta Antonio Machado: «Viandante, sono le tue orme

²³ La frase è di Aldo Guglielmo Ellena, uno dei padri dell'approccio dell'animazione socio-culturale in Italia.

la strada, nient'altro; viandante, non sei su una strada, la strada la fai tu andando».

Nelle interviste è emerso con forza come tutte le persone siano animate da un profondo interesse a proseguire la storia della cooperativa, ma sanno che il modo in cui poterlo fare non è dato, ma è frutto di una quotidiana ricerca. Fatta di disponibilità a esporsi all'alterità, di curiosità per le cose che accadono, di passione per una scommessa che non è nuova, ma che oggi si è fatta molto più difficile di un tempo: coniugare solidarietà e competitività. Ossia dimostrare nei fatti che le persone, indipendentemente dalle loro storie e dalle loro momentanee difficoltà, possono rappresentare una ricchezza e una risorsa su cui puntare, tanto per la crescita umana quanto per lo sviluppo economico di un territorio.

APPENDICE

QUESTIONARIO SULLE COOPERATIVE SOCIALI

LA SITUAZIONE CONGIUNTURALE

1. Qual è stato l'andamento dei seguenti parametri nel 2011 rispetto al 2010?
(una sola risposta possibile per riga)

	IN FORTE CRESCITA	IN LEGGERA CRESCITA	STABILE	IN LEGGERA FLESSIONE	IN FORTE FLESSIONE
Fatturato	☐	☐	☐	☐	☐
Ordini/commesse	☐	☐	☐	☐	☐
Occupazione	☐	☐	☐	☐	☐

2. Può indicare l'andamento previsto dei seguenti parametri aziendali nei prossimi sei mesi? (una sola risposta possibile per riga)

	IN FORTE CRESCITA	IN LEGGERA CRESCITA	STABILE	IN LEGGERA FLESSIONE	IN FORTE FLESSIONE
Fatturato	☐	☐	☐	☐	☐
Ordini/commesse	☐	☐	☐	☐	☐
Occupazione	☐	☐	☐	☐	☐

3. Gli incassi, rispetto ai termini di pagamento concordati, sono: (una sola risposta possibile)

☐ normali ☐ in ritardo ☐ in forte ritardo

4. I tempi di pagamento, nell'ultimo anno, si sono allungati: (più risposte possibili)

☐ con il pubblico

☐ con il privato

5. Nell'ultimo anno ha realizzato/attivato: (più risposte possibili)

☐ inserimenti lavorativi

☐ borse lavoro

6. Rispetto all'anno precedente, nell'ultimo anno il numero di inserimenti lavorativi e di borse lavoro è aumentato, rimasto uguale o diminuito? (una sola risposta possibile per riga)

	AUMENTATO	RIMASTO UGUALE	DIMINUITO
inserimenti lavorativi	☐	☐	☐
borse lavoro	☐	☐	☐

7. [solo per le cooperative che rispondono "diminuito" anche a solo una delle variabili precedenti] A Suo giudizio, la diminuzione degli inserimenti/borse di lavoro nelle cooperative sociali è dovuta soprattutto: (una sola risposta possibile)

- ☐ alla diminuzione delle risorse disponibili
- ☐ alla scarsa efficacia del modello organizzativo delle cooperative
- ☐ a un minore sostegno da parte dei servizi pubblici
- ☐ all'aumento della complessità dei problemi/disagi delle persone
- ☐ alla difficile situazione congiunturale

8. Rispetto all'anno precedente, nell'ultimo anno c'è stato turn over dei soggetti inseriti?

☐ No ☐ Sì

8.a Se sì, rispetto all'anno precedente, nell'ultimo anno il turn over dei soggetti inseriti è?

- ☐ aumentato
- ☐ rimasto uguale
- ☐ diminuito

9. Nel 2011, la cooperativa per cui lavora è ricorsa a: *(più risposte possibili)*

- ☐ licenziamenti
- ☐ collocazione in CIGS
- ☐ inserimenti in mobilità

10. E, sempre nel 2011, nella cooperativa per cui lavora sono entrati: *(più risposte possibili)*

- ☐ nuovi soci
- ☐ nuovi soci lavoratori
- ☐ nuovi lavoratori

11. Veniamo ora alle attività della cooperativa per cui Lei lavora. Fatto 100% il totale delle attività in che misura esse si rivolgono:

PERCENTUALE SUL TOTALE			
			ATTIVITÀ
ad aziende non		%	
cooperative		%	
ad altri soggetti privati		%	
all'ente pubblico		%	

**12. [solo per le cooperative che intrattengono rapporti anche con l'ente pubblico]
In quale misura l'acquisizione delle commesse presso l'ente pubblico avviene per:**

**PERCENTUALE SUL TOTALE ATTIVITÀ RIVOLTE ALL'ENTE
PUBBLICO**

affidamenti
diretti%

gare d'appalto%

13. Nel 2011, la Sua cooperativa ha attivato relazioni con aziende profit?

☐ No ☐ Sì

14. Con quali strategie, soprattutto, le cooperative sociali devono affrontare oggi il mercato per rimanere competitive? (una sola risposta possibile)

- ☐ continuare ad agire da sole sul mercato
- ☐ formare dei consorzi con altre cooperative
- ☐ creare fusioni con altre cooperative
- ☐ acquisire nuove cooperative
- ☐ cedere le attività ad altri

L'AZIENDA COOPERATIVA E I PROCESSI D'INNOVAZIONE

15. Negli ultimi 3 anni, la Sua cooperativa ha introdotto nuovi prodotti (servizi)?

☐ No ☐ Sì

Se sì alla domanda 15:

15.a I prodotti (servizi) introdotti negli ultimi 3 anni... (una sola risposta possibile)

- ☐ ...rappresentano il miglioramento di prodotti (servizi) già esistenti (innovazione incrementale)
- ☐ ...sono prodotti (servizi) completamente nuovi (innovazione radicale)

15.b Rispetto al fatturato totale, l'introduzione di nuovi prodotti (servizi) quale contributo ha fornito? (una sola risposta possibile)

- ☐ nessuno
- ☐ modesto (< 15%)
- ☐ importante (tra il 15% e il 50%)
- ☐ molto importante (oltre il 50%)

Se no alla domanda 15:

15.c Per quale motivo principale? (una sola risposta possibile)

- ☐ per mancanza di risorse economiche
- ☐ per mancanza di risorse umane
- ☐ per mancanza di competenze
- ☐ per mancanza di nuove idee
- ☐ per un cambiamento nella tipologia d'inserimenti lavorativi
- ☐ è al di fuori dei nostri interessi

Per tutti:

16. Sempre negli ultimi 3 anni, nella Sua cooperativa sono state introdotte:

	NO	Sì
trasformazioni che riguardano la "produzione" di servizi" (innovazione di processo)	☐	☐
innovazioni organizzative	☐	☐

Se “sì” alle “innovazioni organizzative” della domanda 16:

17. Che tipo di “innovazioni organizzative”? (più risposte possibili)

- ☐ Articolazione dei ruoli lavorativi (orari, compiti, competenze)
- ☐ Introduzione di una funzione comunicazione
- ☐ Introduzione di una funzione marketing
- ☐ Introduzione di un'area formazione e gestione risorse umane
- ☐ Adozione di nuove tecnologie (hardware e/o software)
- ☐ Modifiche dell'assetto decisionale (governance)
- ☐ Certificazioni di qualità
- ☐ Introduzione di un ufficio gare e bandi

Se “sì” ad almeno una delle righe della domanda 16:

18. Rispetto all'efficienza della Sua cooperativa, come valuta il contributo delle innovazioni introdotte negli ultimi 3 anni? (una sola risposta possibile)

- ☐ Nullo
- ☐ Modesto
- ☐ Importante
- ☐ Molto importante

Se “no” ad entrambe le righe della domanda 16:

19. Per quale motivo principale negli ultimi 3 anni, nella Sua cooperativa NON sono state introdotte innovazioni? (una sola risposta possibile)

- ☐ per mancanza di risorse economiche
- ☐ per mancanza di risorse umane
- ☐ per mancanza di competenze
- ☐ per mancanza di nuove idee
- ☐ per un cambiamento nella tipologia d'inserimenti lavorativi

☐ è al di fuori dei nostri interessi

[Se si ha risposto “sì” alla domanda 15 o ad almeno una delle righe della domanda 16 (cooperative che hanno fatto delle innovazioni), proseguire, altrimenti andare alla sezione “Il profilo del rispondente”]

20. Qual è stato il fattore principale che ha spinto la cooperativa a introdurre innovazioni? (una sola risposta possibile)

- ☐ richiesta da parte dei committenti
- ☐ intensificarsi della concorrenza nel segmento dei servizi offerti
- ☐ necessità di rispondere a nuovi bisogni
- ☐ necessità di rispondere alle esigenze dei propri soci e lavoratori

21. La cooperativa, negli ultimi 3 anni, ha avuto delle collaborazioni finalizzate all’innovazione con i seguenti soggetti? (più risposte possibili)

- ☐ altre cooperative
- ☐ committenti
- ☐ consulenti esterni
- ☐ università/centri di ricerca
- ☐ aziende profit
- ☐ fondazioni bancarie
- ☐ abbiamo utilizzato solo risorse interne

22. Qual è la principale fonte di finanziamento dell’innovazione nella Sua cooperativa? (una sola risposta possibile)

- ☐ l’autofinanziamento
- ☐ il credito tradizionale
- ☐ il capitale di rischio
- ☐ la condivisione di capitali con altre cooperative
- ☐ le donazioni

23. Rispetto ai processi d'innovazione, nella Sua cooperativa si è creato consenso...(più risposte possibili)

- ☐ ...offrendo più informazioni ai soci/lavoratori
- ☐ ...potenziando gli scambi d'informazione tra direzione aziendale e soci/lavoratori
- ☐ ...coinvolgendo maggiormente i soci e i lavoratori nelle decisioni

24. E, rispetto ai processi d'innovazione, la formazione dei soci/lavoratori ha riguardato gli aspetti...(più risposte possibili)

- ☐ ...legati alla gestione delle risorse umane
- ☐ ...legati alla gestione economico-finanziaria
- ☐ ...legati all'organizzazione della cooperativa
- ☐ ...(aspetti) relazionali

25. A Suo parere, quanto i processi di innovazione nella Sua cooperativa hanno contribuito a...

	MOLTISSIMO	MOLTO	POCO	PER NULLA
...creare opportunità di occupazione	☐	☐	☐	☐
...garantire la sicurezza del posto di lavoro ai propri addetti	☐	☐	☐	☐
...promuovere la solidarietà tra i lavoratori	☐	☐	☐	☐
...promuovere gli interessi della comunità locale	☐	☐	☐	☐

...garantire la partecipazione attiva dei soci nella gestione della cooperativa	☐	☐	☐	☐
...migliorare la situazione economica e finanziaria dei soci	☐	☐	☐	☐
...essere più competitivi sul mercato	☐	☐	☐	☐
...garantire la continuità delle imprese tra le generazioni	☐	☐	☐	☐
...migliorare i processi d'inclusione dei soggetti in situazione di svantaggio	☐	☐	☐	☐

26. Le cooperative affrontano oggi una diminuzione delle risorse pubbliche. A Suo parere, le cooperative opteranno soprattutto per...(una sola risposta possibile)

- ☐ ...innovare sul piano dei servizi offerti
- ☐ ...innovare sul piano dei processi organizzativi
- ☐ ...puntare al contenimento dei costi
- ☐ ...diversificare la committenza di riferimento
- ☐ ...ridurre le risorse per l'inclusione dei soggetti svantaggiati

27. Più in generale, Lei crede che i processi di innovazione nelle cooperative sociali dovrebbero prestare più attenzione...(una sola risposta possibile)

- ☐ ...al contenimento dei costi dei servizi offerti
- ☐ ...all'innalzamento della qualità dei servizi offerti
- ☐ ...al miglioramento dei processi d'inclusione dei soggetti in situazione di svantaggio

28. Rispetto ai processi d’innovazione in cooperativa, quanto ritiene utile seguire l’esempio

delle aziende “profit” rispetto a:	MOLTISSIMO	MOLTO	POCO	PER NULLA
Strategie di marketing/comunicazione	☐	☐	☐	☐
introduzione di ruoli manageriali	☐	☐	☐	☐
formazione delle risorse umane	☐	☐	☐	☐
attenzione alla qualità dei prodotti/servizi erogati	☐	☐	☐	☐

29. Pensi, infine, al tema dell’assetto decisionale in cooperativa (governance). Nella Sua cooperativa...(più risposte possibili)

- ☐ sono stati rivisti i criteri di ammissibilità e selezione dei soci (concetto di “porta aperta”)
- ☐ sono stati rivisti i criteri di elettorato passivo
- ☐ sono stati introdotti limiti di mandato/età per il presidente/amministratore delegato
- ☐ è stata introdotta la differenziazione tra “governo rappresentativo” (consigli di controllo) e “governo esecutivo” (management)

30. Qual è il ruolo che Lei oggi ricopre all'interno della Sua azienda cooperativa?
(una sola risposta possibile)

- ☐ Presidente
- ☐ Direttore generale
- ☐ Direttore/coordinatore di funzione/divisione/reparto
- ☐ Quadro
- ☐ Altro (specificare): _____

31. La cooperativa per la quale Lei lavora è: *(una sola risposta possibile)*

- ☐ una cooperativa di tipo B
- ☐ un consorzio
- ☐ una cooperativa ad oggetto misto

32. Tra i seguenti soggetti a quali si rivolge la Sua cooperativa? *(più risposte possibili)*

- ☐ soggetti con problemi di dipendenza
- ☐ soggetti con esperienze di detenzione
- ☐ soggetti con problemi psichiatrici
- ☐ soggetti disabili
- ☐ minori
- ☐ altri soggetti deboli

33. Nella cooperativa per la quale lavora, quanti sono:

n:
i soci lavoratori

n:
i dipendenti

n:
i soci volontari

34. Con riferimento ai lavoratori (soci lavoratori e dipendenti) quanti sono...

	N° UOMINI	N° DONNE	N° TOTALE
...i lavoratori a tempo indeterminato			
...i lavoratori a tempo determinato			
...i co.co.pro o lavoratori con altri contratti affini			
...i contratti di apprendistato			

35. E, sempre con riferimento ai lavoratori (soci lavoratori e dipendenti), quanti sono...

...i lavoratori italiani n:
.....

...i lavoratori di origine straniera n:
.....

INDICAZIONI SOCIO-ANAGRAFICHE

36. Genere: ☐ uomo ☐ donna

37. Età:

- ☐ da 18 a 30 anni
- ☐ da 31 a 40 anni
- ☐ da 41 a 50 anni
- ☐ da 51 a 60 anni
- ☐ oltre 60 anni

38. Titolo di studio:

- ☐ nessun titolo
- ☐ licenza media o elementare
- ☐ qualifica professionale
- ☐ diploma di scuola media superiore (5 anni)
- ☐ laurea e eventuale specializzazione post laurea

Osservazioni:

**SI PREGA DI INVIARE IL QUESTIONARIO COMPILATO
VIA FAX AL NUMERO 041 5044244**

INFORMATIVA AI SENSI DEL D. LGS. N. 196/03

Questa indagine è curata dalla Fondazione Nord Est e ha lo scopo di rilevare le opinioni di un gruppo di testimoni privilegiati su alcuni temi di attualità. La collaborazione è del tutto volontaria. Le informazioni sono raccolte per soli fini di ricerca. I dati saranno conservati senza limiti di tempo e trattati con modalità atte a garantire la riservatezza dei rispondenti, in osservanza del d.lgs. n. 196/03. I risultati saranno pubblicati, in forma anonima e aggregata, dalla Fondazione Nord Est. Gli intervistati potranno esercitare i diritti di cui all'Art. 7 del decreto - che prevede tra gli altri il diritto di rettificare, aggiornare, completare o cancellare i dati erronei o incompleti, nonché opporsi al diritto di trattamento per motivi legittimi - nei confronti del titolare o dei responsabili del trattamento. Titolare del trattamento: Fondazione Nord Est, Riviera S. Margherita n. 6 - 31100 Treviso.

*Stampato nel mese di Luglio 2012
da Grafiche Marchesini s.r.l. - Angiari - (VR)*

L'OBIETTIVO DI QUESTA SECONDA RICERCA SULLA COOPERAZIONE SOCIALE IN VENETO È ESPLORARE COME LE COOPERATIVE SOCIALI DI TIPO B (QUELLE CHE REALIZZANO INSERIMENTI LAVORATIVI DI PERSONE SVANTAGGIATE, IN BASE ALLA LEGGE 381/1991) STANNO REAGENDO ALL'INASPRIRSI DELLA CRISI. UNA CRISI CHE – SPECIE IN QUEST'ULTIMO ANNO – STA METTENDO IN DISCUSSIONE LA SOSTENIBILITÀ DI QUESTE ORGANIZZAZIONI. QUESTO SECONDO REPORT SULLO STATO DELLE COOPERATIVE NON METTE IN EVIDENZA SOLO L'URTO DELLA CRISI, I CONTRACCOLPI PESANTI CHE STA AVENDO. MA FA EMERGERE ANCHE E SOPRATTUTTO LA VITALITÀ DI QUESTO MONDO, SPESSO ANCORA PERIFERICO NEI RACCONTI DEI GIORNALI E DEI MASS MEDIA. L'INDAGINE QUI DOCUMENTATA MOSTRA COME MOLTE COOPERATIVE STIANO RIUSCENDO, GRAZIE A INNOVAZIONI DI VARIO TIPO (DI PRODOTTO, DI PROCESSO, TECNOLOGICHE, ORGANIZZATIVE...), AD AFFRONTARE UNA SITUAZIONE DI EMERGENZA.

COOPERATIVA SOCIALE SOLIDARIETÀ

VIA DEI RONCHI 15 – 35127 PADOVA – TEL. 049 8705903
e-mail: info@cooperativasolidarieta.it – www.cooperativasolidarieta.it

COOPERATIVA SOCIALE Co.GE.S.

VIALE SAN MARCO 172 – 30170 MESTRE (VE) – TEL. 041 5316403
e-mail: mzamarchi@cogescoop.it
www.cogescoop.it – www.ceisdonmilani.com

CONSORZIO DI COOPERATIVE SOCIALI REBUS

VIA FORCELLINI 170/A – 35128 PADOVA – TEL. 049 2963700
e-mail: info@rebus.coop – www.rebus.coop

FONDAZIONE NORD EST

RIVIERA SANTA MARGHERITA 6 – 31100 TREVISO – TEL. 0422 56391
e-mail: info@fondazione Nordest.net – www.fondazione Nordest.net