

Prima ricerca sulla Cooperazione sociale in Veneto

# L'ALTRO VOLTO DEL NORD EST

LE COOPERATIVE SOCIALI ALLA PROVA  
DELLA CRISI

Testi di

Stefano Bolognesi, Roberto Camarlinghi, Francesco d'Angella,  
Davide Girardi, Daniele Marini, Stefania Pasqualin



cooperativa  
SOLIDARIETA'



Fondazione Nord Est  
studi ricerche progetti

*Progetto grafico di Laura Panfani*

5 OGGI È TEMPO DI METTERE IN RETE I SAPERI E LE RISORSE

Perché una cooperativa sociale promuove una ricerca insieme alla Fondazione Nord Est

*Stefania Pasqualin, Stefano Bolognesi*

Il patto storico tra cooperazione sociale ed ente pubblico è oggi in crisi

Le cooperative sociali davanti a una crisi di sostenibilità economica

L'importanza di non pensarsi da soli davanti alla crisi

10 L'ALTRO VOLTO DEL NORD EST

Sfide e prospettive

*Daniele Marini*

Esplorare le trasformazioni per costruire nuove lenti

Cooperative sociali tra incudine e martello

La sensazione che l'urto della crisi sia imminente

Più a rischio le cooperative maggiormente legate al committente pubblico

Percorsi possibili per affrontare la crisi

20 LE COOPERATIVE SOCIALI IN VENETO ALLA PROVA DELLA CRISI

L'analisi dei dati

*Davide Girardi*

Premessa

Le caratteristiche strutturali delle cooperative

La congiuntura

Il futuro della cooperazione sociale

Le prospettive del modello cooperativo

Conclusioni

67	CINQUE STRADE PER ATTRAVERSARE LA CRISI Come le cooperative sociali cercano di proseguire la loro storia <i>Roberto Camarlinghi, Francesco d'Angella</i> Costruire conoscenze per attraversare la crisi Costruire network allargati Costruire fidelizzazioni al prodotto sociale Costruire una governance multiprospettica Imprese sociali che producono un senso al proprio lavoro
86	IL CONVEGNO REGIONALE "L'ALTRO VOLTO DEL NORD EST" Padova 10 giugno 2011
87	DIECI RIFLESSIONI SUGLI ESITI DELLA RICERCA Considerazioni emerse dal Convegno regionale <i>Roberto Camarlinghi</i>  Appendice
96	TRACCIA D'INTERVISTA
106	NOTA METODOLOGICA

## OGGI È TEMPO DI METTERE IN RETE I SAPERI E LE RISORSE

Perché una cooperativa sociale promuove una ricerca insieme alla Fondazione Nord Est

*Stefania Pasqualin, Stefano Bolognesi*

### **Il patto storico tra cooperazione sociale ed ente pubblico è oggi in crisi**

La cooperazione sociale di tipo B (ossia di inserimento lavorativo di persone in situazione di svantaggio sociale) si è sviluppata a partire dagli anni '80 sulla base di un "patto", più o meno esplicito, con la committenza pubblica.

Il patto consisteva nell'impegno della cooperazione sociale a offrire opportunità di lavoro a soggetti in carico ai servizi socioassistenziali o sociosanitari. Soggetti che, potendo accedere a un lavoro (seppur protetto) e quindi a un reddito, uscivano dal circuito assistenziale per diventare soggetti autonomi, capaci di affrontare i compiti della vita.

L'ente pubblico, da parte sua, si impegnava a promuovere la concessione di appalti alle cooperative sociali in modo che queste potessero svolgere la funzione di accompagnamento all'autonomia delle persone provenienti da percorsi di disagio. La legge 381 del 1991 ha sancito questo patto, specificando le categorie di soggetti svantaggiati da inserire nelle cooperative sociali.

Da alcuni anni, tuttavia, la cornice dentro cui si collocava il patto è andata in crisi. I singoli comparti dell'ente pubblico sembrano preoccupati più di risparmiare che di offrire opportunità di lavoro ai soggetti svantaggiati. Questa logica, benché abbia una sua razionalità, impedisce di vedere che se nel proprio settore si risparmia, nell'altro settore (i servizi sociali) si pone il problema di come far fronte all'aumento di richieste di contributi economici. Richieste a cui i

servizi non riescono a rispondere, con il conseguente aumento di impoverimento e insicurezza sociale.

Oggi il segnale più evidente della crisi è che le cooperative sociali vedono comprimersi gli spazi della propria attività economica e sociale. Si riducono sia le commesse affidate dall'ente pubblico sia i margini di utile che queste commesse danno per consentire il sostegno e l'accompagnamento indispensabili per un efficace inserimento lavorativo. Di conseguenza, si riducono le possibilità di avviare dei "reali" e "veri" inserimenti lavorativi.

Peraltro già da tempo molte cooperative, per poter stare dentro al mercato sociale, hanno alzato le soglie di accesso delle persone inviate dai servizi socioassistenziali e sociosanitari (selezionando i soggetti più capaci di produttività e rinunciando a inserire i soggetti più fragili), suscitando lamentele da parte dei servizi stessi che vedono aumentare le persone in carico senza poter dare loro una prospettiva di autonomia.

## **Le cooperative sociali davanti a una crisi di sostenibilità economica**

Diversi fattori hanno concorso a mettere in crisi il patto tra ente pubblico e cooperazione sociale.

Il primo è l'*aziendalizzazione interna all'ente pubblico*. L'introduzione (a partire dagli anni '90) di principi aziendalistici, in particolare la compartimentazione interna all'ente pubblico (tanti settori, ognuno con un proprio bilancio), ha fatto sì che siano venute meno le condizioni che permettevano all'ente pubblico di vedere una convenienza economica nell'affidare una quota di appalti alle cooperative sociali. Le cooperative sociali, infatti, inserendo nel circuito produttivo persone altrimenti a carico dei servizi sociali, contribuivano a ridurre la spesa sociale locale. Ma se il bilancio pubblico viene frammentato in tanti sottobilanci, ogni settore

dell'ente pubblico avrà convenienza a mettere in gara i servizi che prima erano affidati alle cooperative sociali (come la gestione del verde, le pulizie, ecc.).

Il secondo fattore sono le *logiche populiste di ricerca del consenso politico*. Oggi i governi nazionali, per mantenere le promesse fatte in campagna elettorale, tendono a scaricare sui livelli locali il taglio delle tasse. È accaduto con l'abolizione dell'Ici, che era una tassa con cui i Comuni finanziavano i servizi alla persona. A loro volta i livelli locali, disponendo di minori risorse, tendono a scaricare i tagli subiti su altri (ad esempio, sui soggetti fornitori di prestazioni). È accaduto in quest'ultimo periodo a molte cooperative sociali che facevano le pulizie nelle scuole di vedersi tagliare di un 20% il prezzo del servizio, in seguito alla riduzione dei trasferimenti di risorse dallo Stato agli Enti locali.

Il terzo fattore è la *crisi economico-finanziaria* esplosa in questi ultimi tre anni. La crisi ha messo in grande evidenza i vincoli di bilancio a cui sono oggi sottoposte le amministrazioni locali. Se già da qualche anno il Patto di stabilità aveva posto vincoli alla capacità di spesa degli enti locali, oggi questi vincoli sono inaspriti in seguito al minor gettito fiscale conseguente alla crisi economica.

Altri fattori che contribuiscono a mettere in crisi la cornice dentro cui si è sviluppato il patto tra cooperazione sociale ed ente pubblico sono il *mercato unico europeo*, che non permette più di riservare appalti di una certa consistenza alle cooperative sociali in nome della trasparenza e del libero mercato, e la *competizione al ribasso*, che porta aziende profit a concorrere nelle gare d'appalto con le cooperative sociali facendo offerte al massimo ribasso, pur di sopravvivere in una fase di crisi. Infine, è da segnalare la *crisi della cultura dei diritti*, cultura che portava a riconoscere la necessità (etica e politica) per la società di destinare risorse per le parti più deboli della società.

Oggi le cooperative sociali, a seguito della crisi del patto con l'ente pubblico, vivono una crisi di sostenibilità economica. Una crisi annunciata da tempo, che ha gravi ripercussioni sulla possibilità di coniugare prodotto sociale (possibilità di inserire lavorativamente soggetti svantaggiati) e prodotto economico (possibilità di mantenere la qualità delle prestazioni e di avere un bilancio economico soddisfacente, tale da poter garantire il pagamento degli stipendi e un margine per lo sviluppo aziendale).

### **L'importanza di non pensarsi da soli davanti alla crisi**

Di fronte a un mercato sempre più animato da competizioni esasperate, di fronte a una committenza pubblica più attenta alla possibilità di risparmiare che alla possibilità di inserire nel circuito produttivo persone in situazione di disagio, come Cooperativa Solidarietà abbiamo pensato di non rimanere spettatori, ma di metterci in ricerca. Una ricerca che coinvolgesse tutto il mondo della cooperazione sociale di inserimento lavorativo in Veneto, per capire quali strategie economiche e organizzative sta mettendo in atto per affrontare la crisi.

Nello stesso tempo abbiamo pensato che potesse essere interessante assumere come interlocutore non solo il mondo della cooperazione sociale, ma tutte le forze produttive presenti nel territorio. Proprio perché la crisi oggi investe sia il settore profit che no profit, crediamo sia giunto il tempo di aprire il confronto con tutte le realtà economiche, indipendentemente che siano aziende profit o cooperative sociali.

Animati da questi desideri di ricerca e di confronto, ci siamo rivolti alla Fondazione Nord Est, trovando in essa un ascolto sensibile e partecipe. Ogni anno il Rapporto sulla società e l'economia che la Fondazione redige costituisce un riferimento prezioso per chi fa impresa nel Nord Est. Proprio l'ultimo Rapporto, tra l'altro, indica come elemento cruciale, in questa congiuntura storica, il creare



sinergie e fare massa critica per affrontare la crisi. Cresce la consapevolezza – si afferma nel capitolo introduttivo – «che la spinta individualistica che ha caratterizzato lo sviluppo del Nord Est rischia di essere un limite alle possibilità di ripresa dello sviluppo locale. Si tratta di una presa di coscienza che incontra ancora notevoli ostacoli in una cultura tradizionalmente contrassegnata dal valore dell'autonomia e del fare da sé. Tuttavia, non vi è luogo pubblico in cui non si sottolinei la necessità di fare “rete”, fare sistema, perché la competizione futura passa attraverso la capacità di fare massa critica. La dizione “fare sistema” è divenuta un richiamo costante a mettere a fattore comune le risorse (sempre più scarse) disponibili, al fine di migliorare le performance di una comunità, di una pubblica amministrazione piuttosto che di un sistema produttivo»<sup>1</sup>.

L'attenzione e la disponibilità della Fondazione Nord Est ha reso possibile questa ricerca, che costituisce la prima indagine sulla cooperazione sociale veneta. Una realtà oggi fortemente attraversata dalla crisi, ma anche attivamente impegnata a cercare percorsi di uscita. L'indagine condotta ne è una dimostrazione. Basti pensare che ben 228 cooperative sociali sulle 398 cui è stato inviato il questionario hanno risposto al lungo elenco di domande poste. Un dato che mostra la vivacità di un mondo che, seppur oggi attraversato da fatiche, è disponibile a mettere a disposizione degli altri le proprie conoscenze per immaginare innovazioni che consentano di andare oltre la crisi.

Alle cooperative sociali che hanno compilato i questionari e a quelle che parteciperanno ai dibattiti che attiveremo nei prossimi mesi per discutere gli esiti della ricerca, va la nostra gratitudine per aver reso ancora una volta possibile un'impresa “sociale”.

---

<sup>1</sup> D. Marini, S. Oliva, *Il Nord Est oltre la crisi: discontinuità adattive*, in id. (a cura di), *Nord Est 2010. Rapporto sulla società e l'economia*, Venezia, Marsilio, 2010, p. 16.

## L'ALTRO VOLTO DEL NORD EST

Sfide e prospettive

*Daniele Marini*

### **Esplorare le trasformazioni per costruire nuove lenti**

La ricerca sulle cooperative sociali in Veneto si colloca in un momento storico caratterizzato da grandi cambiamenti sociali ed economici. Complice la recente crisi globale, molte delle tipologie e delle analisi tradizionali vengono messe oggi in discussione. Anche solo soffermando la nostra attenzione sul versante dell'economia, non possiamo non osservare come categorie analitiche quali "manifatturiero", "fabbrica", piuttosto che "profit" e "no profit" non siano più in grado di definire in modo esaustivo una realtà produttiva, un fenomeno economico. Quanti sono i casi di imprese ascritte nel manifatturiero la cui struttura di figure professionali lì occupate è, invece, in grande prevalenza costituita da impiegati, tecnici, quadri e dirigenti, piuttosto che lavoratori manuali e operai? Eppure, continuiamo a definirle "industrie" o "fabbriche", mentre hanno incorporato al loro interno molte funzioni più tipiche del lavoro terziario. Anche solo questo esempio, quindi, sottolinea come le trasformazioni cui assistiamo in questi anni richiedano di mutare le lenti con le quali osserviamo e analizziamo i fenomeni sociali; pretendono l'assunzione di nuovi codici interpretativi per esaminare con maggiore attenzione i cambiamenti in corso.

Analogamente avviene per la divisione fra mondo "profit" e "no profit". Certo, le diversità di natura fondativa e ideale rimangono. Ma, a ben vedere, i fattori di analogia superano quelli di diversità, in particolare per quello che riguarda le strategie di natura aziendale, l'affrontare i problemi che un mercato sempre più competitivo pone, l'attenzione nei confronti del cliente finale e verso la qualità dei prodotti e dei servizi offerti.

La ricerca svolta presso le cooperative sociali di inserimento lavorativo del Veneto, pur nel suo carattere esplorativo, ha preso le mosse da questa sfida: esplorare da vicino le trasformazioni che hanno coinvolto questo settore produttivo dell'economia (trasformazioni subite: l'impatto della crisi, ma anche trasformazioni agite: le strategie messe in atto per affrontarla), ma anche mettere a punto nuove lenti per comprendere il mondo della cooperazione sociale. Un mondo troppo spesso in ombra e poco raccontato (al punto che l'abbiamo denominato "l'altro volto del Nord Est"), ma che svolge un'importante funzione di inclusione e sicurezza sociale.

### **Cooperative sociali tra incudine e martello**

Il punto di avvio della ricerca è il rapporto, sempre più critico, tra le cooperative sociali e gli enti pubblici. Giacché molte fra loro operano in virtù di un rapporto stretto con gli enti pubblici, realizzando quell'opera di inclusione sociale che lo Stato non è in grado di operare autonomamente, si trovano progressivamente fra l'incudine e il martello. Da un lato, il calo progressivo delle risorse pubbliche destinate su questi versanti limita fortemente la loro azione attuale e in prospettiva. Dall'altro, le poche risorse pubbliche disponibili vengono assegnate secondo criteri di risparmio che mal si coniugano con un servizio qualitativamente elevato (per non dire dignitoso).

Per uscire da questa situazione di impasse è cruciale per le cooperative sociali porsi alcuni interrogativi di fondo: quali scelte strategiche mettere in campo di fronte a questo scenario? Come coniugare i valori fondativi della cooperazione sociale con quelli di sostenibilità economica? Qual è il rapporto che si deve o può mantenere con l'ente pubblico per continuare a operare a favore dell'inclusione sociale di soggetti deboli e svantaggiati?

La ricerca muove da questi interrogativi e ha cercato di offrire lo spaccato di un mondo – quello della cooperazione sociale, in

particolare del segmento B – sicuramente preoccupato, ma tutt'altro che statico. Proviamo di seguito a descrivere, in modo sintetico, le principali indicazioni emerse dalla ricerca.

## **La sensazione che l'urto della crisi sia imminente**

Le cooperative sociali hanno affrontato anch'esse la crisi economica e finanziaria, e ne hanno risentito similmente alle imprese private. Tuttavia, seppure con tutte le cautele del caso, parrebbe che le loro performance non siano così differenti. Anzi, soprattutto sotto il profilo occupazionale, le cooperative sociali avrebbero saputo meglio contenere le fuoriuscite di lavoratori.

Un risultato analogo è emerso recentemente anche in un'altra ricerca nazionale realizzata su un gruppo di cooperative appartenenti a diversi settori<sup>2</sup>. Di più, sebbene il confronto vada fatto con molte cautele perché realizzato su realtà d'impresa molto diverse fra loro, oltre che in uno spazio temporale non perfettamente sovrapponibile, appare comunque interessante confrontare le performance congiunturali delle cooperative sondate con le imprese del Nord Est raccolte in un'altra indagine<sup>3</sup>. Come mette in evidenza la tabella seguente, le cooperative sociali del Veneto presentano generalmente, per il 2010, performance analoghe a quelle delle imprese profit. Con un'eccezione relativa alla dimensione dell'occupazione, dove le imprese no profit registrano un saldo di opinione decisamente migliore (+5,9) rispetto a quelle profit (-7,3).

---

<sup>2</sup> A. Accornero e D. Marini (a cura di), *Le cooperative alla prova della crisi*, Quaderni FNE, Collana ricerche n. 61, Treviso, Fondazione Nord Est, 2011.

<sup>3</sup> La ricerca cui facciamo riferimento è un'indagine congiunturale su un campione di imprese nordestine: S. Oliva (a cura di), *La congiuntura del Nord Est. Consuntivo secondo semestre 2010 – Previsioni primo semestre 2011*, Quaderni FNE, Collana Osservatori n. 129, Treviso, Fondazione Nord Est, aprile 2011.

**Tab. 1 - Saldi di opinione relativamente ad alcuni indicatori congiunturali: consuntivo 2010**

	Cooperative sociali Veneto	Imprese	
		Veneto	Nord Est
Fatturato	+9,3	+10,0	+9,5
Ordini	+0,6	+3,5	+2,7
Occupazione	+5,9	-7,4	-7,3

*Fonte: Cooperative sociali: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (n. casi: 228; febbraio 2011); Imprese: Fondazione Nord Est (n. casi: 1017; aprile 2011)*

Quindi, le cooperative hanno saputo reggere (e hanno subito) l'urto della crisi in modo simile alle colleghe profit, ma sotto il profilo dell'occupazione hanno saputo (o dovuto, sulla base del proprio statuto) contenere maggiormente le ricadute sul piano occupazionale.

Un risultato analogo si può rinvenire osservando il tema della condizione degli incassi: un ritardo più o meno pronunciato è denunciato dai due terzi delle cooperative interpellate (63,2%) e da una misura simile (61,9%) fra le imprese profit. A segnalare come, pur operando in ambiti di mercato diversi, le condizioni generali appaiano assai somiglianti.

Mutano, invece, le prospettive in modo significativo quando lo sguardo si proietta nel futuro. Osservando le previsioni per il prossimo semestre, mentre le imprese profit mettono in evidenza una condizione di leggero miglioramento, le cooperative sociali prefigurano invece un contesto segnato da forti negatività. Soprattutto, la sensazione è che le cooperative – che pur hanno retto bene la fase critica precedente – si attendano il peggio nel futuro imminente. In particolare, per quanto riguarda l'occupazione, esse segnalano la previsione di perdere una quota non marginale di

lavoratori, a fronte delle minori risorse in ingresso derivanti da un calo degli ordini.

In altri termini, mentre il punto di caduta della crisi sembra essere per le imprese profit ormai alle spalle, per le cooperative sociali non è così. Anzi, si attendono un'onda lunga degli effetti che le vedrebbe coinvolte negativamente nel prossimo futuro.

**Tab. 2 - Saldi di opinione relativamente ad alcuni indicatori congiunturali: previsioni I semestre 2011**

	Cooperative sociali Veneto	Imprese	
		Veneto	Nord Est
Fatturato	-0,4	+10,6	+9,5
Ordini	-0,6	+9,8	+8,9
Occupazione	-7,9	-3,5	-3,7

*Fonte: Cooperative sociali: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (n. casi: 228; febbraio 2011); Imprese: Fondazione Nord Est (n. casi: 1017; aprile 2011).*

### **Più a rischio le cooperative maggiormente legate al committente pubblico**

Relativamente agli aspetti di natura congiunturale, va rilevata una questione che presenta una dimensione ambivalente, soprattutto in prospettiva. Gli esiti di natura economica non sono omogenei all'interno dell'universo cooperativo: chi dispone di una struttura dimensionale maggiore, ottiene risultati migliori. Ovvero, una cooperativa più grande come numero di occupati è più strutturata, differenziata nei servizi offerti, quindi ha saputo meglio reagire alla crisi perché ha potuto redistribuire al proprio interno i risultati (positivi e negativi) in modo più flessibile rispetto alle cooperative più contenute dimensionalmente. A ben vedere, è un risultato non

dissimile da quello delle imprese profit, dove anche in questo caso le imprese più strutturate hanno potuto affrontare meglio le turbolenze economiche della crisi. Quindi, la piccola dimensione rischia di essere (anche se non sempre e in tutti i casi) un fattore critico per le diverse forme organizzative, soprattutto quando si devono attraversare periodi di forte instabilità.

La questione, tuttavia, assume un contorno diverso quando si volge l'attenzione al futuro. Le imprese profit si rivolgono a un mercato composto da diversi soggetti e committenti ed è intuitivo attendere esista una correlazione positiva fra dimensione dell'impresa e numero di committenti, rispetto alle domande che provengono dal mercato: all'aumentare del numero dei soggetti di riferimento, per rispondere alle loro richieste, l'impresa dovrà attrezzarsi per rispondervi positivamente. Nel caso delle cooperative sociali esiste, invece, una correlazione diretta fra la loro dimensione e il rapporto di committenza con un ente pubblico. Nel senso che quanto più è stretto il legame con il pubblico, tanto maggiore è la possibilità delle cooperative di crescere sotto il profilo dimensionale. Ora che la crisi delle risorse, però, tocca in modo sensibile e crescente il settore della pubblica amministrazione, è facile prevedere che le cooperative che hanno rapporti economici prevalenti con esso subiranno un processo di ridefinizione e di riduzione. Dunque, il rapporto con l'ente pubblico, se finora ha consentito alla cooperazione sociale di potersi sviluppare dimensionalmente, articolando e differenziando i propri servizi e prodotti, tuttavia in prospettiva rischia di essere un abbraccio soffocante, di dovere fare rivedere le prospettive della cooperativa, all'interno di un quadro di risorse pubbliche calanti.

Ma il rapporto fra mondo della cooperazione sociale e pubblica amministrazione non è riconducibile solo a una questione economica. Fondamentale è anche la dimensione progettuale, la condivisione di un *modus operandi*, gli obiettivi di inclusione sociale da raggiungere e così via. Sotto questo profilo, non mancano le criticità sottolineate

dalle cooperative sociali, nonostante esse percepiscano un generale apprezzamento della loro azione da parte del soggetto pubblico. Le cooperative interpellate evidenziano una progressiva forbice fra quanto è stato possibile realizzare in passato e quanto verificano di poter fare oggi. Mentre solo poco più di un quarto fra gli interpellati (28,3%) ritiene che un tempo l'ente pubblico limitasse fortemente i margini di azione della cooperativa, oggi tale quota sale al 53,2%. Dunque, muta – e in senso negativo – la relazione fra i due mondi e ciò a maggior ragione se consideriamo che ben i quattro quinti (81,8%) dei operatori si attendono una riduzione delle risorse disponibili dedicate al welfare verso i mondi della cooperazione medesima.

### **Percorsi possibili per affrontare la crisi**

È plausibile, a fronte di queste prime indicazioni, individuare percorsi di uscita dalle difficoltà? Quali possono essere le strategie da mettere in atto? Quali sono le intenzioni o le aspettative in tal senso delle cooperative sociali del Veneto? La ricerca, per la sua natura esplorativa e per lo strumento utilizzato (un questionario a risposte chiuse), non poteva approfondire in modo esaustivo questi argomenti. Ciò non di meno, gli esiti scaturiti evidenziano alcuni elementi utili almeno ad avviare una riflessione sul futuro, sulle sfide da affrontare e sulle opportunità da cogliere per la cooperazione sociale in Veneto.

#### *Rivedere la governance*

Una prima strategia attiene alla revisione della *governance* delle cooperative sociali. È diffusa la consapevolezza (64,2%) che si debba porre mano a essa perché così come si è realizzata finora non è più coerente con gli scenari mutati. Lo sforzo non è da poco, perché significa rivedere i modelli e processi organizzativi, le funzioni di leadership, le modalità di gestione delle risorse umane, i modi e le forme di partecipazione dei soci alle imprese. Significa quindi avviare una trasformazione che consenta alle cooperative sociali di rimanere



in vita, anche affrontando il mercato e adottando in misura maggiore criteri manageriali di gestione, ma salvaguardando i propri valori fondativi, lo statuto di cooperativa sociale (nel quale la partecipazione alla vita dell'impresa costituisce un valore fondante l'impresa stessa).

### *Differenziare i committenti*

Una seconda strategia consiste nell'avviare processi di differenziazione dei committenti, come risposta al calo progressivo di risorse pubbliche. A ciò le cooperative sociali sondate non sembrano già oggi del tutto aliene. Infatti, nel complesso la quota di cooperative che rivolgono all'ente pubblico la propria attività è il 55,5%. Il confronto con l'indagine dell'Istat svolta nel 2005<sup>4</sup>, pur con tutte le cautele del caso, rilevava come in una simile situazione si trovasse il 62,6% delle cooperative sociali (in questo caso sia di tipo A che B). Dunque, si potrebbe ipotizzare che progressivamente il mondo cooperativo abbia già avviato un percorso che lo porta a differenziare i propri committenti rivolgendosi a privati o aziende profit.

### *Fare sistema*

Un'altra strategia attiene al modo di affrontare il mercato per essere competitivi. In questo caso, prevale nettamente una prospettiva di aggregazione fra cooperative (66,5%), piuttosto che di fusione (25,0%). Insomma, seppure in modo strumentale, l'affrontare da soli le impervie strade del mercato lascia il posto all'idea di fare sistema, di mettersi assieme, di realizzare una maggiore massa critica aumentando l'efficienza e l'efficacia della propria azione contenendo i costi. In questo senso, le cooperative sociali si inserirebbero in un solco già perseguito dalle imprese profit che già da tempo hanno avviato un analogo percorso, soprattutto intensificando e ispessendo le relazioni produttive e commerciali con i propri fornitori, al fine di

---

<sup>4</sup> Istat, *Le cooperative sociali in Italia*, 2008.

essere il più vicino possibile al cliente finale, nel rispondere *just in time* alle mutevoli esigenze, nel fornire un servizio adeguato alle aspettative<sup>5</sup>. Quanto poi questa intenzione di aggregarsi, data la notoria tendenza individualistica e per certi versi familistica della cooperazione sociale (ma non solo di essa), trovi una pronta adesione, tutto ciò si potrà solo verificare nella pratica. Ciò non di meno, è interessante sottolineare come la propensione in tal senso sia diffusa presso un'ampia area di operatori.

### *Uscire dal recinto della propria cooperativa*

Dalla ricerca emerge come un ostacolo ai processi di trasformazione che la cooperazione sociale deve affrontare sia la debole disponibilità a intessere relazioni di rappresentanza stabili con altri mondi al di fuori della propria cooperativa. E ciò non solo verso altre realtà associative, ma anche nei confronti di quelle a sé omogenee. Solo un terzo (34,4%) dei operatori interpellati riveste una carica elettiva all'interno di strutture associative della cooperazione medesima. Meno di un quarto (23,0%) è presente in altre realtà di questi mondi. Quasi nessuno partecipa a strutture associative di categoria o di rappresentanza (6,4%). Quindi, il non sviluppare reti di relazione con ambienti a sé vicini, oltre che con altri, rischia di costituire un ostacolo iniziale di non poco conto, anche in una banale ottica di ampliamento e diversificazione dei servizi da offrire sul mercato.

### *Dare forza al valore del lavorare in cooperativa*

Un'ultima strategia richiama la questione generazionale. È cruciale attrarre e trattenere le giovani generazioni, trasmettere loro i valori della cooperazione sociale. La ricerca evidenzia da questo punto di

---

<sup>5</sup> Per un approfondimento su questi aspetti, rinviamo a D. Marini (a cura di), *Fuori dalla media. Percorsi di sviluppo delle imprese di successo*, Venezia, Marsilio, 2008; id., *Il Nord Est oltre la crisi: discontinuità adattive*, in D. Marini, S. Oliva (a cura di), *Nord Est 2010. Rapporto sulla società e l'economia*, Venezia, Marsilio, 2010.

vista uno scarso interesse del mondo giovanile, nonostante la prospettiva di lavoro all'interno della cooperativa sia generalmente positiva: tre quarti (73%) fra gli occupati possiedono, infatti, un contratto a tempo indeterminato.

Plausibilmente, si incontrano qui un insieme di questioni legate al valore sociale del lavoro svolto, alla sua remunerazione, alle condizioni di lavoro, alla sua manualità. Non è ovviamente un problema esclusivo delle cooperative sociali; esso accomuna una buona parte di quelle figure professionali, soprattutto manuali, e di quei settori produttivi oggi poco ambiti. Ciò non di meno, la specificità del lavorare in una cooperativa sociale, soprattutto in un'ottica di prospettive future, deve spingere a una riflessione sul valore del lavorare<sup>6</sup> in una realtà d'impresa dove i valori dell'inclusione sociale, della centralità e della promozione dell'individuo costituiscono la colonna vertebrale della sua azione quotidiana.

---

<sup>6</sup> Rinvio alle considerazioni svolte in D. Marini (a cura di), *Il lavoro in un'impresa di valore. Le cooperative di produzione e lavoro in Italia*, Venezia, Marsilio, 2008.

## LE COOPERATIVE SOCIALI IN VENETO ALLA PROVA DELLA CRISI

### L'analisi dei dati

*Davide Girardi*

#### Premessa

Il ruolo ricoperto dal cosiddetto “privato sociale” nell’attuale articolazione dei servizi di *welfare* e, ancor più, nell’inclusione dei soggetti a rischio di marginalità sociale è evidente da tempo.

In particolare, a seguito della prima legge organica di regolamentazione del settore (legge n° 381 dell’8 novembre 1991) le cooperative sociali hanno acquisito una crescente centralità quali *partner* strutturali nell’erogazione delle prestazioni sociali di natura pubblica: “Dal 1991 si è assistito ad una esplosione del fenomeno, che ha comportato nell’arco di un decennio una crescita del numero di cooperative sociali superiore al 400%”<sup>7</sup>.

Come si è avuto modo di notare in occasione di una recente indagine condotta da Fondazione Nord Est per conto di Legacoop<sup>8</sup> in merito alle cooperative afferenti a quest’ultima, le cooperative sociali costituiscono un soggetto imprescindibile nel più ampio contesto di un *welfare* policentrico e sussidiario. Del resto, quest’accresciuto ruolo ha incontrato la progressiva saturazione delle risorse pubbliche disponibili e, per ciò stesso, l’evoluzione del fenomeno della cooperazione sociale s’inserisce in un processo che ha visto venire progressivamente meno la capacità dello Stato di rispondere in via esclusiva e autonoma ai bisogni sociali emergenti.

---

<sup>7</sup> L. Poma, *Le grandi cooperative in Italia. Nuovi scenari competitivi e la cooperazione Legacoop*, Bologna, Il Mulino, 2006, p. 107.

<sup>8</sup> A. Accornero, D. Marini, *Le cooperative alla prova della crisi*, op. cit.

Simili considerazioni acquistano un peculiare valore se declinate alla luce della più recente congiuntura. In un quadro che ha visto le imprese italiane affrontare le difficoltà della crisi internazionale di cui solo ora, e non dovunque con la medesima intensità, paiono scorgersi concreti percorsi d'uscita, la cooperazione sociale merita di essere focalizzata per due ordini di ragioni: il primo di questi rinvia agli effetti dell'ulteriore diminuzione dei fondi pubblici sottoposti a tensione nel recente periodo (si pensi, ad esempio, alla progressiva diminuzione dei trasferimenti dallo Stato agli Enti locali), il secondo chiama in causa la possibile funzione di supporto svolta dalla cooperazione sociale nel rispondere ai processi di uscita dal mercato del lavoro che hanno riguardato i lavoratori impiegati nelle aziende *profit*.

Le cooperative sociali, allora, necessitano di essere considerate come soggetti strategici: quali effetti sono venuti a crearsi nell'interazione tra la loro rilevanza fattuale e la diminuzione di quella "leva" pubblica che negli anni è divenuta la loro principale fonte di supporto sotto forma di richiesta di servizi prima interamente svolti dallo Stato?

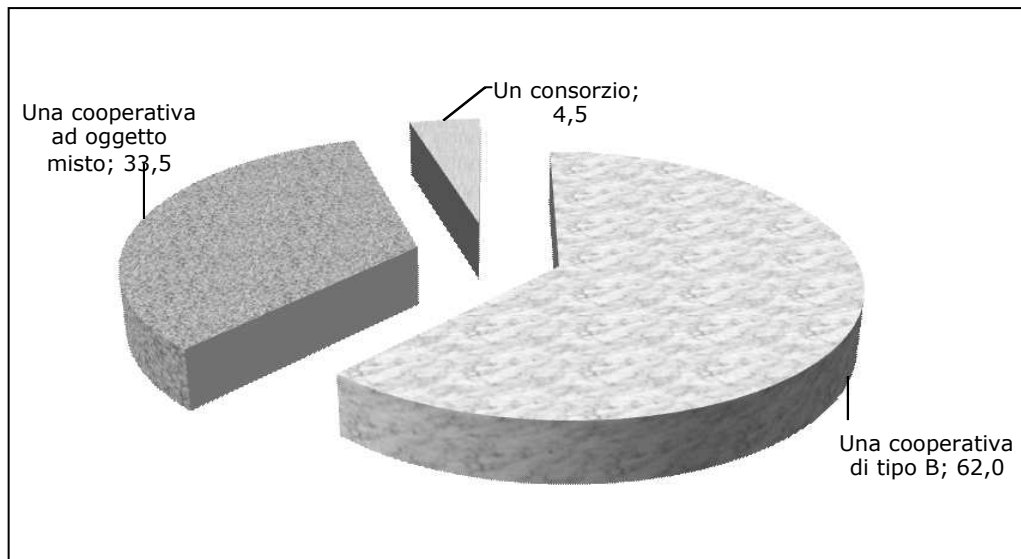
Per tentare di fornire una risposta, la Fondazione Nord Est e la Cooperativa Solidarietà di Padova hanno curato un'indagine rivolta al settore della cooperazione sociale in Veneto, evidenziando le seguenti aree: in prima battuta, una ricostruzione del profilo strutturale delle cooperative coinvolte dalla ricerca; di seguito, l'approfondimento delle immagini della cooperazione oggi prevalenti, dei rapporti intrattenuti con gli enti pubblici e in particolare degli assetti futuri in vista del probabile, progressivo venire meno del supporto da parte di questi ultimi.

Riprendendo quale termine di confronto altre indagini rivolte alle aziende *profit* e *no profit*, i dati raccolti mirano a costruire un originale ritratto della cooperazione sociale veneta.

## Le caratteristiche strutturali delle cooperative

L'indagine ha espressamente focalizzato un campione di cooperative di tipo B (62,0%), con una quota comunque apprezzabile di cooperative ad oggetto misto (un terzo sul totale). Fin d'ora, è necessario rammentare come la distribuzione tipologica delle cooperative protagoniste della presente indagine marchi una modalità (le cooperative di tipo B) che né a livello nazionale né a livello Nord Est costituiscono la forma sociale maggioritaria, identificata invece dalle cooperative sociali di tipo A<sup>9</sup>.

**Graf. 1 – “La cooperativa per la quale Lei lavora è:” (val. %)**

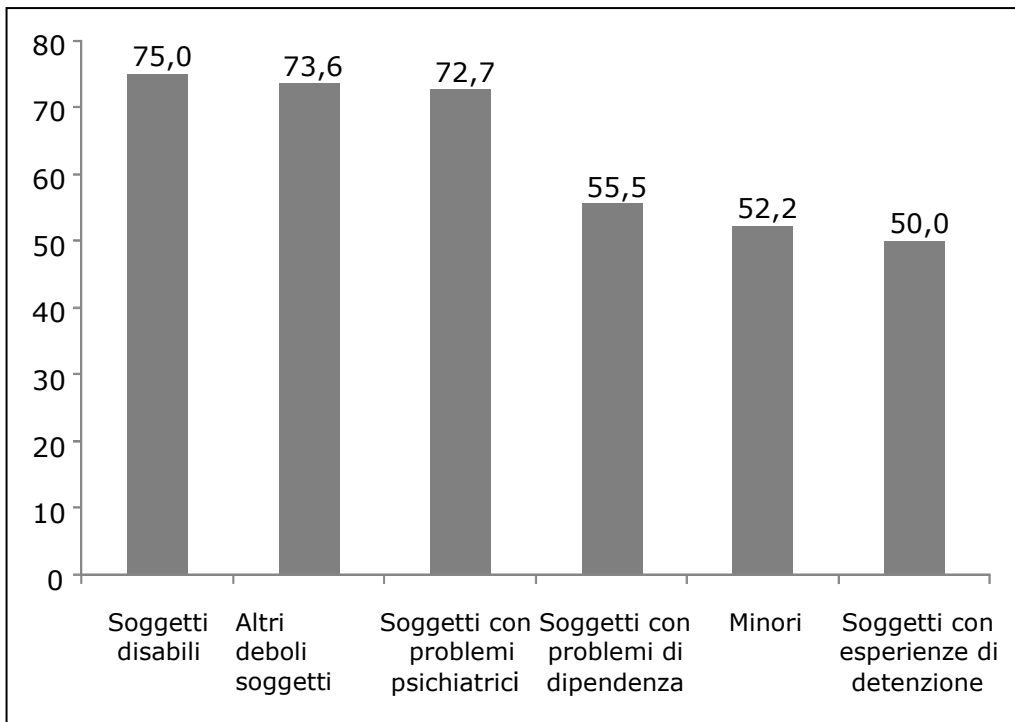


Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 158)

<sup>9</sup> Istat, *Le cooperative sociali in Italia*, 2008.

Le prime coordinate delle cooperative sondate evidenziano una presenza maggioritaria di soggetti che operano nell'ambito dell'inclusione dei soggetti svantaggiati.

**Graf. 2 – “Tra i seguenti soggetti, a quali si rivolge la Sua cooperativa?” (sole risposte “sì”) (val. %)**



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 126 ÷ 160)

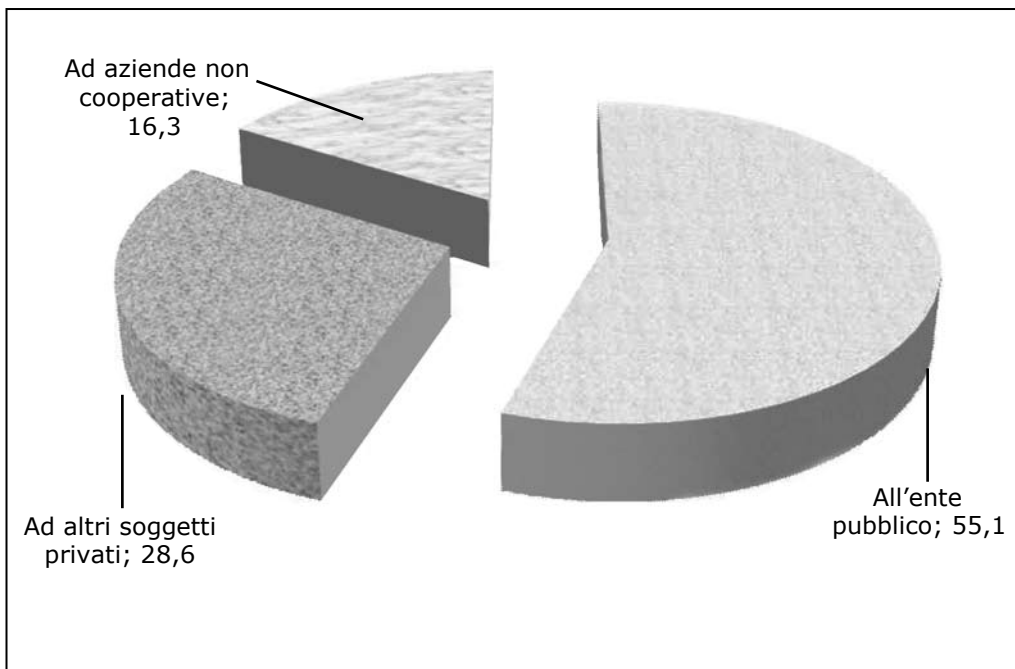
Tra questi, i soggetti disabili (75,0% di risposte positive) e i soggetti con problemi psichiatrici (72,7%) si rivelano come i principali

destinatari delle attività delle cooperative, al pari di quanto avviene per altri “soggetti deboli” (73,6%). Con questi ultimi si identificano quanti, per differenza, non rientrano nelle altre categorie considerate; ad esempio, i soggetti espulsi dal mercato del lavoro. In prima battuta, il profilo delle cooperative analizzate presenta con forza i caratteri del loro essere soggetti proattivi e di frontiera: si vedrà in seguito se questa loro specificità si scontri o meno con la possibilità di acquisire alcuni strumenti operativi propri delle aziende *profit*.

La summenzionata *partnership* tra il mondo della cooperazione sociale e l'ente pubblico trova nei dati un puntuale riscontro. Oltre la metà delle attività delle cooperative (55,1%), in media, riguarda rapporti intrattenuti con quest'ultimo; l'altra metà, poi, si suddivide tra “altri soggetti privati” (28,6%) e “aziende non cooperative” (16,3%), a testimonianza di come la diversificazione degli ambiti di riferimento non sia più un'eccezione nemmeno per gli stessi soggetti della cooperazione sociale.



**Graf. 3 – “Veniamo ora alle attività della cooperativa per cui Lei lavora. Fatto 100% il totale delle attività in che misura esse si rivolgono:” – media (val %)**



*Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 207)*

Tra le cooperative che affermano di intrattenere rapporti con l'ente pubblico, l'acquisizione delle commesse avviene prevalentemente per affidamenti diretti (in media per il 59,0% delle commesse acquisite presso l'ente pubblico).

**Tab. 3 – “In quale misura l’acquisizione delle commesse presso l’ente pubblico avviene per:” – media (val. %)**

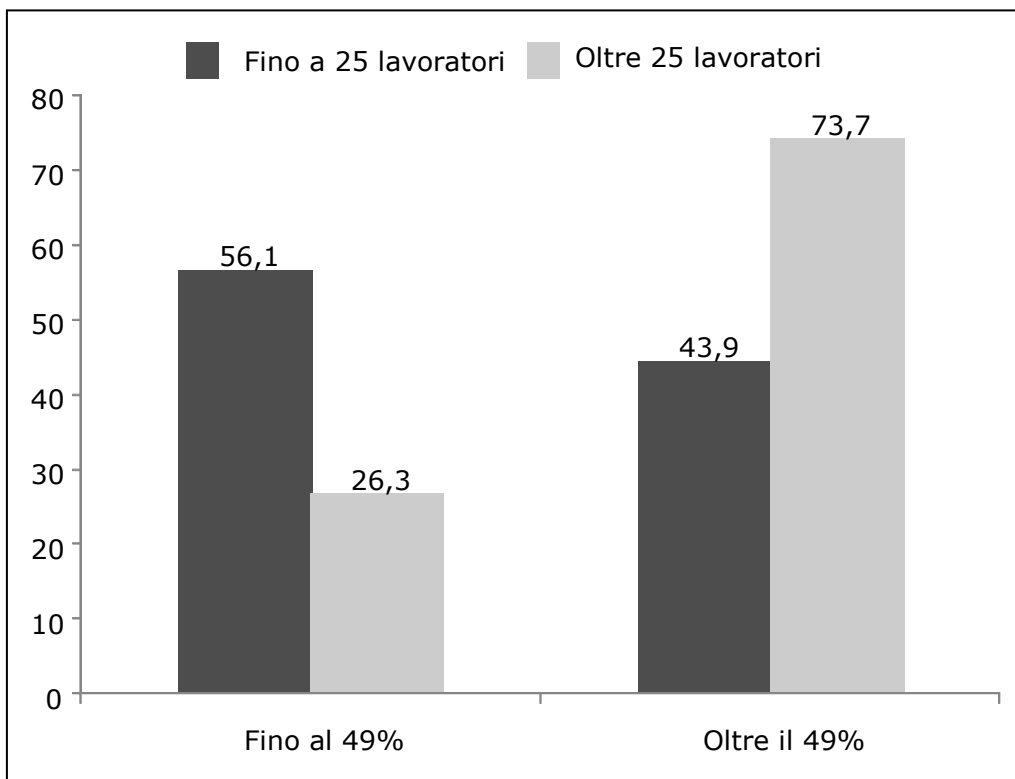
affidamenti diretti	59,0
gare d’appalto	41,0
Totale	100,0

*Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 150)*

L’affidamento diretto, in tal senso, parrebbe tradurre un processo di “fidelizzazione” compiuto e irreversibile, un collegamento strutturale che individua nelle cooperative sociali una sorta di *longa manus* divenuta viepiù essenziale.

Distinguendo le cooperative che destinano più del 50% delle loro attività all’ente pubblico da quelle che, al contrario, vi si rivolgono per meno della metà delle attività complessive emerge un profilo ben definito delle prime: si tratta delle cooperative di maggiori dimensioni e, quindi, presumibilmente più strutturate.

**Graf. 4 – Vendite al pubblico per classe dimensionale (val. %)**



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

Le cooperative più grandi prevalgono su quelle con un minor numero di lavoratori di quasi trenta punti percentuali, testimoniando come i processi di affidamento dei servizi alle cooperative da parte dell'ente pubblico e quelli di crescita strutturale abbiano trovato reciproco alimento: in altri termini, per un verso vengono affidati i servizi alle

cooperative che appaiono maggiormente in grado di rispondere in termini complessi e diversificati (verosimilmente quelle più strutturate); per altro verso, un rapporto operativo a lungo termine favorisce quegli stessi processi di strutturazione.

Se dalla struttura cooperativa si muove verso il profilo dei soggetti rispondenti, le risultanze di ricerca mettono in luce peculiarità già riscontrate in occasione di altre due indagini sulla cooperazione condotte da Fondazione Nord Est: la rilevanza dei percorsi interni (fino al livello dirigenziale) e, senza soluzione di continuità (essendo premessa del primo aspetto), la fidelizzazione delle figure dirigenziali rispetto alla realtà cooperativa in cui operano.

**Tab. 4 – “Qual è il ruolo che Lei oggi ricopre all’interno della Sua azienda cooperativa?” (val. %)**

Presidente	72,2
Altro	9,5
Direttore generale	8,0
Direttore/coordinatore di funzione/divisione/reparto	7,5
Quadro	2,8
Totale	100,0

*Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 212)*

Il 72,2% dei rispondenti, infatti, ricopre in cooperativa la carica di presidente, mentre a grande distanza si pongono le figure dirigenziali (15,5%) e i quadri (2,8%). Non solo: per tre cooperative su dieci quanti svolgono un incarico dirigenziale mantengono la posizione da almeno 11 anni.

**Tab. 5 – “Da quanti anni Lei occupa un incarico dirigenziale all’interno di questa azienda cooperativa?” (val. %)**

Da 0 a 5 anni	37,4
Da 6 a 10 anni	32,5
Da 11 a 20 anni	23,2
Da oltre 20 anni	6,9
Totale	100,0

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

Non è parimenti trascurabile la percentuale di soggetti che ricoprono un incarico dirigenziale da 6 a dieci anni addietro (32,5%). È un dato interessante, che richiama un nucleo analitico ripreso più oltre: quello del ricambio generazionale interno ai soggetti della cooperazione, che a propria volta si lega alla possibilità di raggiungere le posizioni di vertice.

**Tab. 6 – “Ad oggi, Lei ricopre una carica elettiva anche all’interno di:” (val. %)**

	Sì	No	Totale
strutture associative del mondo cooperativo	34,4	65,6	100,0
altre realtà del mondo cooperativo	23,0	77,0	100,0
enti pubblici e privati in rappresentanza del mondo cooperativo	6,4	93,6	100,0
associazioni di categoria e imprenditoriali non cooperative (associazioni industriali, artigiane...)	6,4	93,6	100,0
istituzioni pubbliche	6,3	93,7	100,0

*Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 173 ÷ 189)*

In attesa di concentrare l'attenzione su tale, specifico aspetto, la ricerca conferma la tendenziale strutturazione dei percorsi in cooperativa: questa rimane un orizzonte di lungo periodo, più di quanto non sia un "episodio" lavorativo in un percorso altrimenti frammentato. Le cooperative da questo punto di vista appaiono seguire un modello di integrazione a stadi successivi; al contrario, i meccanismi di cooptazione di personale esterno non raccolgono sensibili riscontri presso il nostro campione.

Per rendersene conto è sufficiente osservare le risposte a un altro quesito, riguardante la compresenza o meno di altre cariche elettive oltre a quella ricoperta nella cooperativa di riferimento al momento dell'intervista.

I presidenti e i dirigenti intervistati denotano un orizzonte pressoché esclusivo, dato dalla carica direttiva ricoperta nelle cooperative di riferimento: la percentuale di chi ricopre altre cariche elettive non supera in alcun caso il 7%, fatta eccezione per le "strutture associative" comunque legate alla cooperazione (34,4%) e per "altre realtà" del mondo cooperativo (23,0%). Un segnale ulteriore di come gli spazi di crescita e progressione interni esauriscano quasi del tutto il panorama delle progressioni di carriera. Come si osserverà a breve, ciò non implica la sottovalutazione dei temi del ricambio generazionale (già emersi nell'ambito delle succitate indagini e positivamente sanzionati dalla presente ricerca). Fin d'ora i dati sembrano suggerire alcuni tratti autoreferenziali delle cooperative prese in considerazione.

**Tab. 7 – “Nella cooperativa per la quale lavora, quanti sono:” – media (val. assoluti)**

---

i soci lavoratori	45
i dipendenti	12
i soci volontari	7

---

*Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 197)*

In media, ciascuna cooperativa presenta 45 soci lavoratori, 12 dipendenti e sette soci volontari: la figura del socio permane quindi come figura di riferimento.

**Tab. 8 – “Con riferimento al totale dei lavoratori (soci e non soci) quanti sono:” – media (val. assoluti)**

	Media Uomini	Media Donne	Media Totale
i lavoratori a tempo indeterminato	12	34	46
i lavoratori a tempo determinato	4	8	11
i co.co.pro o lavoratori con altri contratti affini	1	3	5
i contratti di apprendistato	1	1	1

*Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 64 ÷ 168)*

Rispetto alle tipologie contrattuali, prevalgono di molto i contratti a tempo indeterminato (in media sono 46 i lavoratori così inquadrati presso le cooperative sondate), mentre le figure flessibili (a tempo determinato o inquadrare con altre tipologie contrattuali) sono nettamente minoritarie. In coerenza con quanto detto a proposito delle figure dirigenziali, le cooperative sociali propongono quasi per cifra distintiva un lavoro non di breve periodo; ciò non significa, peraltro, che tale proposta sia pienamente accolta dai destinatari potenziali, di cui si darà conto nelle pagine a seguire.

## La congiuntura

Le rilevazioni periodiche condotte sulle imprese *profit* traducono due andamenti contestuali: l’attestazione di un fatturato in miglioramento

dal 2009 al 2010 e una situazione in miglioramento, seppur incerta, per il futuro<sup>10</sup>.

Provando a riproporre le medesime batterie di domande alle aziende *no profit* del nostro campione le risultanze non appaiono in controtendenza per le valutazioni riferite al recente passato (dal 2009 al 2010). Come si vedrà, le cooperative dipingono invece un orizzonte meno ottimistico per quanto concerne le previsioni future.

**Tab. 9 – “Qual è stato l’andamento dei seguenti parametri nel 2010 rispetto al 2009?” (val. %)**

	In forte crescita	In leggera crescita	Stabile	In leggera flessione	In forte flessione	Totale	Saldi d’opinione
Fatturato	6,1	33,6	29,9	22,0	8,4	100,0	9,3
Ordini/commesse	5,0	29,3	32,0	24,3	9,4	100,0	0,6
Occupazione	4,9	21,7	52,7	12,0	8,7	100,0	5,9

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 181 ÷ 214)

Focalizzando l’attenzione sui saldi di opinione (la differenza tra le risposte positive, “in forte crescita” + “in leggera crescita”, e quelle negative, “in leggera flessione” + “in forte flessione”), proprio il fatturato attesta le *performance* migliori: dal 2009 al 2010 il saldo positivo che lo riguarda raggiunge i 9,3 punti percentuali rispetto agli 0,6 punti degli ordini e delle commesse e ai 5,9 punti percentuali dell’occupazione. Quest’ultimo dato appare di particolare rilievo, legandosi a quanto si diceva in precedenza circa il ruolo delle cooperative nei processi di assorbimento di quanti sono stati espulsi

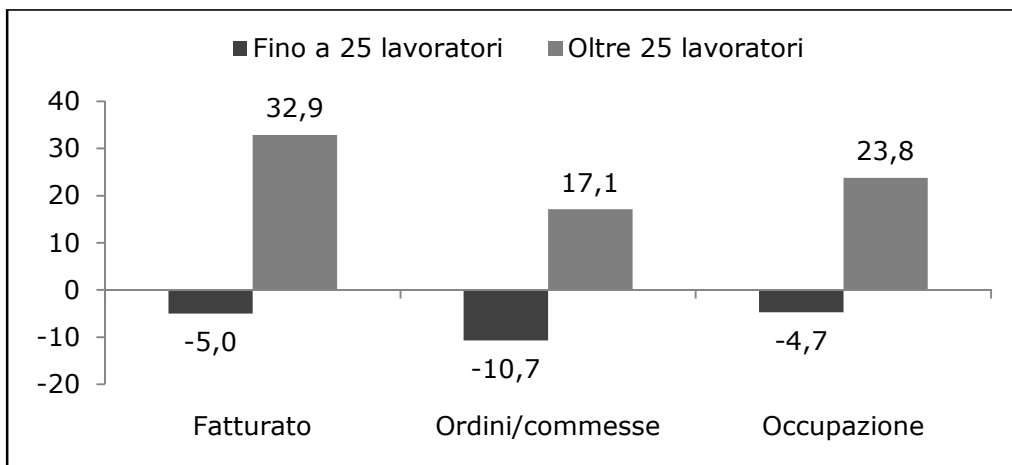
<sup>10</sup> S. Oliva (a cura di), *La congiuntura dell’industria veneta. Quarto trimestre 2010*, Quaderni FNE, Collana Osservatori, n° 127, Treviso, Fondazione Nord Est, febbraio 2011.



dal mercato del lavoro: per le aziende *profit*, infatti, l'andamento congiunturale dell'occupazione rimane negativo, al contrario di quanto avviene per quelle *no profit*. Il dato, allora, potrebbe indicare un legame non casuale tra i due andamenti, poiché riflette quel ruolo non secondario svolto dalla cooperazione sociale nei percorsi di occupabilità dei "soggetti deboli".

Tra le aziende *profit*, inoltre, una variabile importante in grado di differenziare gli andamenti è quella della classe dimensionale: le imprese di maggiori dimensioni, di cui il numero di addetti è *proxy*, si sono dimostrate più capaci di corrispondere ai segnali di ripresa. Osservando le risposte delle aziende *no profit*, la maggiore strutturazione si accompagna nuovamente ad andamenti di più marcato segno positivo.

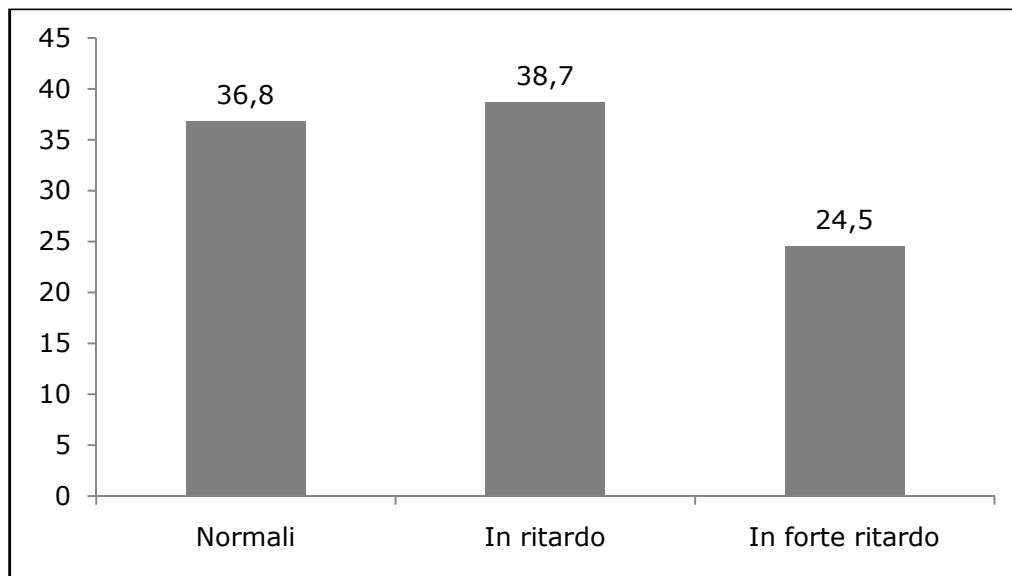
**Graf. 5 – “Qual è stato l'andamento dei seguenti parametri nel 2010 rispetto al 2009?” per classe dimensionale (saldi di opinione)**



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 166 ÷ 197)

Per ciascuna modalità considerata la differenza tra le aziende con più di 25 lavoratori e quelle con meno di 25 addetti appare molto sensibile: la differenza è di oltre trenta punti percentuali per quanto concerne il fatturato (-5,0 contro 32,9 di saldo), di quasi 28 punti in termini di ordini/commesse (-10,7 contro 17,1) e di oltre ventotto punti per quel che riguarda l'occupazione (-4,7 contro 23,8). I processi di crescita hanno coinvolto anche il settore della cooperazione sociale e, da questo punto di vista, le risposte paiono indicare le più scarse *chance* dei soggetti di più modeste dimensioni d'affrontare efficacemente i momenti più difficili della congiuntura.

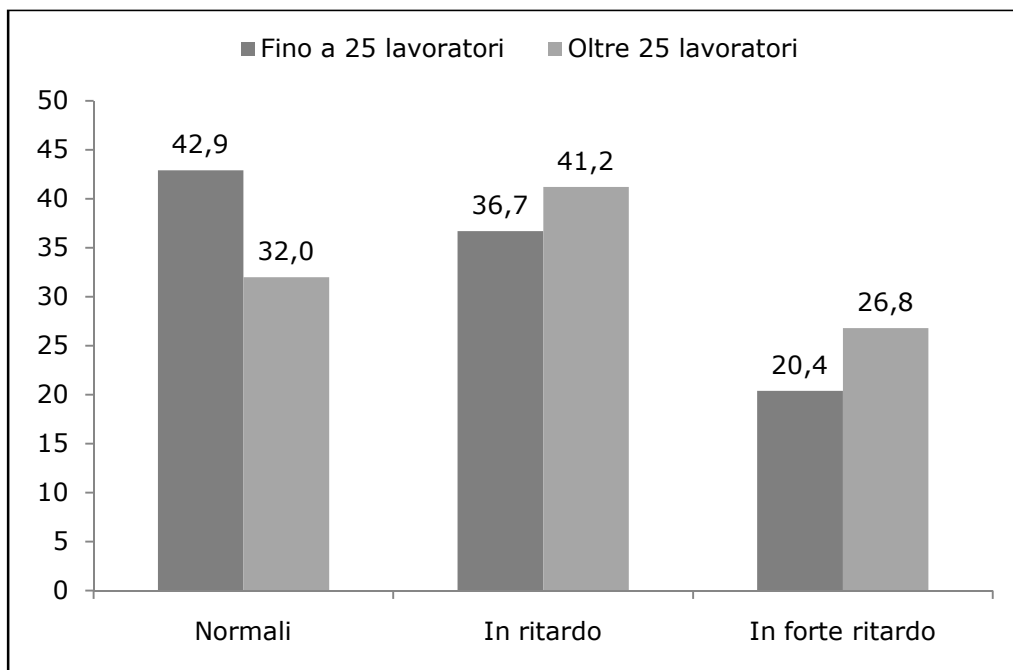
**Graf. 6 – “Gli incassi, rispetto ai termini di pagamento concordati, sono:” (val. %)**



Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 212)

Oltre sei cooperative su dieci denunciano ritardi (o forti ritardi) nella riscossione degli incassi e, in linea con le valutazioni svolte poco sopra, l'accentuazione riguarda i soggetti di più ampie dimensioni e dalle più solide relazioni con l'ente pubblico. Per essi, questa interconnessione potrebbe riverberarsi su tempi di pagamento differiti (in ragione di minori risorse).

**Graf. 7 – “Gli incassi, rispetto ai termini di pagamento concordati, sono:” per classe dimensionale (val. %)**



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

La variabile classe dimensionale attesta scostamenti di entità ancora modesta, quantunque apprezzabile: le cooperative più grandi (con più di 25 lavoratori) denunciano pagamenti “in ritardo” nel 41,2% dei casi e “in forte ritardo” per il 26,8% delle risposte. I rispettivi valori percentuali per le cooperative che non impiegano più di 25 lavoratori raggiungono il 36,7% e il 20,4%.

Queste risposte sono probabilmente ancora spurie e risentono di effetti di composizione, ma anticipano ciò che si distingue invece nitidamente considerando la variabile “percentuale di attività che si rivolgono all’ente pubblico”; per illustrare più efficacemente le influenze di quest’ultima sulle risposte essa è stata dicotomizzata in due modalità: cooperative che si rivolgono all’ente pubblico per una quota di attività che non supera il 49% e, per altro verso, cooperative che destinano all’ente pubblico una quota pari o superiore al 50%.

La diversificazione nelle risposte, che la classe dimensionale consentiva di accennare timidamente, diviene manifesta in relazione alla variabile “percentuale di attività orientate all’ente pubblico”: le cooperative che destinano a quest’ultimo meno della metà del proprio fatturato rivelano pagamenti normali in percentuale più che doppia (52,9%) rispetto a quelle che all’ente pubblico devono la metà e più delle attività (25,8%).