



Ricerca promossa dalla **COOPERATIVA SOLIDARIETÀ DI PADOVA**

Quaderni FNE  
Collana Ricerche, n. 62 – maggio 2011

**L'ALTRO VOLTO DEL NORD EST**  
**Le cooperative sociali alla prova della crisi**

*di* Stefano Bolognesi, Roberto Camarlinghi, Francesco D'Angella, Davide Girardi, Daniele Marini, Stefania Pasqualin

## **Sommario**

### **1. 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*

- 1.1 Il patto storico tra cooperazione sociale ed ente pubblico è oggi in crisi
- 1.2 Le cooperative sociali davanti a una crisi di sostenibilità economica
- 1.3 L'importanza di non pensarsi da soli davanti alla crisi

### **2. LE COOPERATIVE SOCIALI IN VENETO ALLA PROVA DELLA CRISI: SFIDE E PROSPETTIVE**

*Daniele Marini*

- 2.1 Esplorare le trasformazioni per costruire nuove lenti
- 2.2 Cooperative sociali tra incudine e martello
- 2.3 La sensazione che l'urto della crisi sia imminente
- 2.4 Più a rischio le cooperative maggiormente legate al committente pubblico
- 2.5 Percorsi possibili per affrontare la crisi

### **3. LE COOPERATIVE SOCIALI IN VENETO ALLA PROVA DELLA CRISI: L'ANALISI DEI DATI**

*Davide Girardi*

- 3.1 Premessa
- 3.2 Le caratteristiche strutturali delle cooperative
- 3.3 La congiuntura
- 3.4 Il futuro della cooperazione sociale
- 3.5 Le prospettive del modello cooperativo
- 3.6 Conclusioni

### **4. CINQUE STRADE PER ATTRAVERSARE LA CRISI**

#### **COME LE COOPERATIVE SOCIALI CERCANO DI PROSEGUIRE LA LORO STORIA**

*Roberto Camarlinghi, Francesco d'Angella*

- 4.1 Costruire conoscenze per attraversare la crisi
  - 4.1.1 Formulare una diagnosi della crisi
  - 4.1.2 Formulare una diagnosi su come uscire dalla crisi
- 4.2 Costruire network allargati
  - 4.2.1 Smarcarsi dalla dipendenza dall'ente pubblico
  - 4.2.2 Fare rete per sviluppare processi di co-innovazione e co-investimento

- 4.3 Costruire fidelizzazioni al prodotto sociale
  - 4.3.1 La sensazione di trasmettere un'immagine di sé a luci e ombre
  - 4.3.2 L'importanza di creare immaginario sul prodotto
- 4.4. Costruire una governance multiprospettica
  - 4.4.1 Tenere in equilibrio i due codici: quello sociale e quello economico
  - 4.4.2 Che cosa si intende con governance multiprospettica?
- 4.5 Imprese sociali che producono un senso al proprio lavoro
  - 4.5.1 Valorizzare le risorse umane in tempi di risorse scarse
  - 4.5.2 La sfida di sostenere processi di senso al lavorare in cooperativa

## **NOTA METODOLOGICA**

### **APPENDICE**

Traccia d'intervista

## **1. 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*

### **1.1 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.

### **1.2 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).

### **1.3 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.

## **2. LE COOPERATIVE SOCIALI IN VENETO ALLA PROVA DELLA CRISI: SFIDE E PROSPETTIVE**

*Daniele Marini*

### **2.1 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 li 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.

### **2.2 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.

### 2.3 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).

**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)

<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.



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).*

## 2.4 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 cooperatori si attendono una riduzione delle risorse disponibili dedicate al welfare verso i mondi della cooperazione medesima.

## **2.5 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 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

---

<sup>4</sup> Istat, *Le cooperative sociali in Italia*, [www.istat.it](http://www.istat.it), 2008.

<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 adaptive*, in D. Marini, S. Oliva (a cura di), *Nord Est 2010. Rapporto sulla società e l'economia*, Venezia, Marsilio, 2010.

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 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.

### 3. LE COOPERATIVE SOCIALI IN VENETO ALLA PROVA DELLA CRISI: L'ANALISI DEI DATI

*Davide Girardi*

#### 3.1 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.

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

---

<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.

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.

### 3.2 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>.

**Tab. 3 – “La cooperativa per la quale Lei lavora è:” (val. %)**

una cooperativa di tipo B	62,0
una cooperativa ad oggetto misto	33,5
un consorzio	4,5
Totale	100,0

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

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

**Tab. 4 – “Tra i seguenti soggetti, a quali si rivolge la Sua cooperativa?” (val. %)**

	Sì	No	Totale
Soggetti disabili	75,0	25,0	100,0
Altri soggetti deboli	73,6	26,4	100,0
Soggetti con problemi psichiatrici	72,7	27,3	100,0
Soggetti con problemi di dipendenza	55,5	44,5	100,0
Minori	52,2	47,8	100,0
Soggetti con esperienze di detenzione	50,0	50,0	100,0

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

<sup>9</sup> Istat, *Le cooperative sociali in Italia*, in [www.istat.it](http://www.istat.it), 2008.

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.

**Tab. 5 – “Veniamo ora alle attività della cooperativa per cui Lei lavora. Fatto 100% il totale delle attività in che misura esse si rivolgono:” – media (val %)**

all’ente pubblico	55,1
ad altri soggetti privati	28,6
ad aziende non cooperative	16,3
Totale	100,0

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. 6 – “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.

**Tab. 7 – Vendite al pubblico per classe dimensionale (val. %)**

	fino a 25 lavoratori	oltre 25 lavoratori
Fino al 49%	56,1	26,3
Oltre il 49%	43,9	73,7
Totale	100,0	100,0

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. 8 – “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. 9 – “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. 10 – “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. 11 – “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. 12 – “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 inquadrate 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.

### 3.3 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. 13 – “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 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.

**Tab. 14 – “Qual è stato l’andamento dei seguenti parametri nel 2010 rispetto al 2009?” per classe dimensionale (saldi di opinione)**

	Fino a 25 lavoratori	Oltre 25 lavoratori
Fatturato	-5,0	32,9
Ordini/commesse	-10,7	17,1
Occupazione	-4,7	23,8

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

<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.

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.

**Tab. 15 – “Gli incassi, rispetto ai termini di pagamento concordati, sono:” (val. %)**

normali	36,8
in ritardo	38,7
in forte ritardo	24,5
Totale	100,0

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).

**Tab. 16 – “Gli incassi, rispetto ai termini di pagamento concordati, sono:” per classe dimensionale (val. %)**

	Fino a 25 lavoratori	Oltre 25 lavoratori
normali	42,9	32,0
in ritardo	36,7	41,2
in forte ritardo	20,4	26,8
Totale	100,0	100,0

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%).

**Tab. 17 – “Gli incassi, rispetto ai termini di pagamento concordati, sono:” per quota di attività rivolte all’ente pubblico (val. %)**

	Fino al 49%	50% e oltre
normali	52,9	25,8
in ritardo	36,5	41,7
in forte ritardo	10,6	32,5
Totale	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 205)

Un altro margine degno di nota, inoltre, non riguarda la modalità “in ritardo”, bensì quella in “forte ritardo”. Rispetto a quest’ultima, le cooperative più grandi triplicano il valore percentuale di quelle più piccole: 32,5% per le prime, 10,6% per le seconde. Il risultato pone bene in luce uno dei due versanti delle riflessioni svolte in precedenza: se, da un lato, le cooperative sociali più strutturate sono in grado di offrire all’ente pubblico un’erogazione di servizi “di filiera”, non legati ad una semplice esternalizzazione e presa in carico da parte della cooperativa, ma al contrario più rispondenti a un’ottica progettuale; dall’altro lato, la diminuzione delle risorse disponibili inficia maggiormente i soggetti più dipendenti da quest’ultima articolazione.

Per averne ulteriore riscontro è sufficiente prestare attenzione al quesito proposto in seguito, riguardante i tempi di pagamento.

**Tab. 18 – “I tempi di pagamento nell’ultimo anno si sono allungati?” (val. %)**

	Sì	No	Totale
Con il pubblico	65,7	34,3	100,0
Con il privato	47,7	52,3	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 195 ÷ 198)

Mentre le risposte positive riguardanti i soggetti privati, con cui le cooperative mantengono relazioni, non superano la metà (47,7%), quelle riguardanti i tempi di pagamento con il pubblico denotano un valore vicino alle sette cooperative su dieci (65,7%). Non sorprendentemente, l’identikit di quante dimostrano più consistenti difficoltà riprende i tratti di quello introdotto in precedenza: sono i soggetti più esposti sul versante delle attività rivolte a soggetti non privati.

**Tab. 19 – “I tempi di pagamento nell’ultimo anno si sono allungati?” (sole risposte “sì”) per quota di attività rivolte all’ente pubblico (val. %)**

	Fino al 49%	50% e oltre
Con il pubblico	52,1	72,7
Con il privato	43,9	49,5

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 191 ÷ 192)

Osservando attentamente gli scostamenti, tuttavia, si nota come questi siano di entità più contenuta rispetto a quelli analizzati in merito alla domanda sugli incassi: lì, le cooperative più connotate in termini di relazioni con l’ente pubblico apparivano in difficoltà molto più evidente rispetto a quelle con attività più diversificate. Il dato riprende tale evidenza, sia pure con un margine meno marcato; l’allungamento dei tempi di pagamento, infatti, è relativo anche alle cooperative che per oltre la metà delle proprie attività si rivolgono a soggetti diversi dall’ente pubblico. Per queste ultime, i

tempi di pagamento si sono allungati nel 52,1% dei casi, contro il 72,7% delle altre. Il divario rispetto ai tempi di pagamento con il privato è invece di modeste dimensioni (43,9% contro 49,5%).

Per approfondire l'analisi, la ricerca ha considerato anche l'andamento degli inserimenti lavorativi in cooperativa e delle borse lavoro. Si tratta di due strumenti diversi: gli inserimenti lavorativi identificano un rapporto di lavoro di cui la cooperativa e il lavoratore sono le due parti contraenti, al contrario le borse lavoro sono delle esperienze lavorative finanziate *in toto* dall'ente pubblico e in cui la cooperativa diviene il soggetto esecutore. Riflettendo contestualmente su entrambi, ci si potrebbe attendere un incremento, o un andamento stabile, degli inserimenti lavorativi e una diminuzione delle borse lavoro: il primo in ragione dei fenomeni di espulsione dal mercato del lavoro dei soggetti deboli e di successivo inserimento in cooperativa; la seconda in virtù della già citata diminuzione delle risorse pubbliche. Le risposte confermano il quadro atteso.

**Tab. 20 – “Nell’ultimo anno ha realizzato/attivato:” (val. %)**

	<b>Sì</b>	<b>No</b>	<b>Totale</b>
inserimenti lavorativi	58,9	41,1	100,0
borse lavoro	37,6	62,4	100,0

*Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 197 ÷ 209)*

Prendendo quale riferimento l'ultimo anno (il 2010), il 58,9% delle cooperative sondate afferma di avere effettuato inserimenti lavorativi, contro il 37,6% di quelle che dichiarano di avere attivato delle borse lavoro. Va detto che, in questo caso, la variabile “percentuale di attività orientate all'ente pubblico” risulta meno capace di influenzare le risposte rispetto a quella “classe dimensionale”: è possibile, in questo senso, che le cooperative di maggiori dimensioni siano potenzialmente in grado di offrire posizioni lavorative, o borse lavoro, in virtù di una più accentuata diversificazione delle attività.

**Tab. 21 – “Nell’ultimo anno ha realizzato/attivato:” (sole risposte “sì”) per classe dimensionale (val. %)**

	<b>Fino a 25 lavoratori</b>	<b>Oltre 25 lavoratori</b>
Inserimenti lavorativi	55,7	64,6
Borse lavoro	30,4	45,6

*Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 182 ÷ 193)*

Tanto in relazione agli inserimenti lavorativi, quanto in rapporto alle borse lavoro, le cooperative con più di 25 lavoratori denotano uno scostamento che rispetto a quelle più piccole oscilla tra i nove e i quindici punti percentuali: 64,6% contro 55,7% (inserimenti lavorativi) e 45,6% contro 30,4% (borse lavoro).

Questa dinamica si ripropone prendendo a riferimento il triennio anziché l'ultimo anno.

**Tab. 22 – “Rispetto agli anni precedenti, nell’ultimo triennio il numero di inserimenti lavorativi e di borse lavoro è aumentato, rimasto uguale o diminuito?” (val. %)**

	Aumentato	Rimasto uguale	Diminuito	Totale
Inserimenti lavorativi	30,1	55,1	14,8	100,0
Borse lavoro	21,8	62,8	15,4	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 156 ÷ 196)

A livello generale le cooperative sondate dichiarano un andamento stabile (55,1% per gli inserimenti lavorativi, 62,8% per le borse lavoro), ma una volta di più i soggetti di più ampie dimensioni rivelano un andamento in parte altro: tra esse, infatti, raccoglie maggiori consensi la modalità “aumentato” sia per gli inserimenti lavorativi sia per le borse lavoro.

**Tab. 23 – “Rispetto agli anni precedenti, nell’ultimo triennio il numero di inserimenti lavorativi e di borse lavoro è aumentato, rimasto uguale o diminuito?” (sola modalità “aumentato”) per classe dimensionale (val. %)**

	Fino a 25 lavoratori	Oltre 25 lavoratori
Inserimenti lavorativi	24,2	39,5
Borse lavoro	17,6	28,6

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 144 ÷ 181)

Presso le cooperative con più di 25 lavoratori gli inserimenti lavorativi nell’ultimo triennio sono aumentati nel 39,5% dei casi, contro il 24,2% delle altre; e così le borse lavoro: 28,6% per le prime, 17,6% per le seconde.

Isolando la sottocomponente delle cooperative che hanno individuato una diminuzione degli inserimenti lavorativi e delle borse lavoro (rispettivamente il 14,8% e il 15,4%), i riscontri raccolti collimano con quanto enucleato in precedenza: la diminuzione delle risorse disponibili (41,5%) unita alla difficile situazione congiunturale vengono evidenziati quali fattori alla base di predetto decremento.

**Tab. 24 – “A Suo giudizio, la diminuzione degli inserimenti/borse di lavoro nelle cooperative sociali è dovuta soprattutto:” (val. %)**

alla diminuzione delle risorse disponibili	41,5
alla difficile situazione congiunturale	33,8
a un minore sostegno da parte dei servizi pubblici	18,5
alla scarsa efficacia del modello organizzativo delle cooperative	3,1
all’aumento della complessità dei problemi/disagi delle persone	3,1
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 65)

L’esplicito minore sostegno da parte dell’ente pubblico è menzionato da una minoranza di cooperative, per quanto non marginale (18,5%), ma si può ritenere che una parte consistente di rispondenti che hanno optato per la “diminuzione delle risorse disponibili” intendesse riferirsi (almeno parzialmente) alla minore disponibilità di risorse pubbliche. La scarsa efficacia del modello organizzativo delle cooperative (3,1%) e, in pari valore percentuale, l’aumento della complessità dei problemi/disagi delle persone, sono stati fatti scarsamente propri dai rispondenti.

**Tab. 25 – “Rispetto agli anni precedenti, nell’ultimo triennio il *turn over* dei soggetti inseriti è:” (val. %)**

aumentato	23,7
rimasto uguale	61,6
diminuito	14,7
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 198)

In tema di inserimenti, è altresì opportuno riprendere un dato già prefigurato dal positivo saldo d’opinione riferito agli andamenti occupazionali del periodo recente (dal 2009 al 2010): una netta maggioranza (61,6%), infatti, si schiera per una sostanziale stabilità del *turn over* dei soggetti inseriti. Le cooperative interpellate, quindi, confermano così la tenuta sul versante occupazionale.

Come si accennava in precedenza, tuttavia, le aziende cooperative rappresentano una prospettiva futura connotata in termini negativi; diversamente dalle imprese *profit*, che prefigurano invece un miglioramento.

**Tab. 26 – “Può indicare l’andamento previsto dei seguenti parametri aziendali nei prossimi sei mesi?” (val. %)**

	In forte crescita	In leggera crescita	Stabile	In leggera flessione	In forte flessione	Totale	Saldi d’opinione
Fatturato	1,9	25,7	44,4	23,4	4,6	100,0	-0,4
Ordini/commesse	1,1	23,4	44,1	26,6	4,8	100,0	-6,9
Occupazione	1,6	16,3	56,3	21,6	4,2	100,0	-7,9

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 188 ÷ 214)

Le risposte, infatti, indicano saldi negativi sia per quanto concerne il fatturato (-0,4), sia per quel che riguarda gli ordini/commesse (-6,9) e l’occupazione (-7,9). In una situazione di ritardo nella riscossione degli incassi e di allungamento dei tempi di pagamento, il miglior andamento registrato tra il 2009 e il 2010 non pare di per sé sufficiente a rischiarare l’orizzonte. Anzi, il venir meno delle risorse pubbliche pare costituire un ostacolo con il quale confrontarsi anche per il futuro.

### 3.4 Il futuro della cooperazione sociale

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. Per queste ragioni, l’indagine ha affrontato un nucleo tematico già emerso in occasione di un’indagine del 2008 sulle cooperative di produzione e lavoro<sup>11</sup>: una minore attrattività della cooperazione nei confronti dei giovani.

<sup>11</sup> D. Marini (a cura di), *Il lavoro in un’impresa di valore. Le cooperative di produzione e lavoro in Italia*, op. cit.



**Tab. 27 – “In che misura Lei si direbbe d’accordo con ciascuna delle seguenti affermazioni?” (sola modalità “molto + abbastanza”) (val. %)**

	Coop. Sociali 2011	Ancpl 2008
	Molto + abbastanza	Molto + abbastanza
Oggi è più difficile che in passato far comprendere ai giovani i valori della cooperazione	71,5	77,4
Gli ideali della cooperazione hanno minore presa sulle nuove generazioni	62,1	67,8
Il desiderio dei giovani di lavorare nelle aziende cooperative si è ridotto negli ultimi anni	53,4	55,6

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (Coop. sociali 2011: febbraio 2011, n. casi 204 ÷ 208; Ancpl 2008: novembre 2007, n. casi 1000 )

Le risposte, infatti, indicano come gli ideali della cooperazione abbiano minore presa sulle nuove generazioni (62,1% per le risposte “molto” + “abbastanza” d’accordo); 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%). Il risultato è ancor più notevole se valutato alla luce dei diversi ambiti cooperativi presi in considerazione dall’indagine del 2008 e dalla presente ricerca: quella coinvolgeva cooperative di produzione e lavoro, questa coinvolge cooperative sociali; al netto di ciò, il tema del ricambio generazionale sembra allora percorrere la cooperazione latamente intesa e, soprattutto, è identificato dai dati come un tema di rilevante dibattito interno a quest’ultima. È inoltre ipotizzabile che rimanga tale, ancor più a motivo delle difficoltà contestuali illustrate fin qui.

Partendo dalla considerazione per cui l’immagine della cooperazione, anche di quella sociale, è stata fatta oggetto di rappresentazioni contraddittorie (sospese tra quanti riconoscono ai soggetti della cooperazione un essenziale ruolo inclusivo e quanti, invece, marcano presunti privilegi di cui questi godrebbero), la ricerca ha inteso proporre agli intervistati una serie di affermazioni tali da approssimare lo spettro delle predette valutazioni.

Gli *item* sono così suddivisi in due macrogruppi: da un lato, quelli che traducono l’avvenuta maturazione del settore della cooperazione sociale e il suo darsi come soggetto necessario nell’articolazione dei servizi di *welfare*; dall’altro lato, quelli che, invece, disegnano le cooperative come soggetti economici privilegiati (secondo una prospettiva *deliberatamente* stereotipata). Per ognuno di essi, agli intervistati è stato chiesto di esprimersi in merito alla rilevanza che a loro parere questi possiedono presso gli enti pubblici con cui i rispondenti intrattengono dei rapporti. Sebbene sia stato chiesto di esprimersi sull’eventuale presenza delle rappresentazioni proposte presso gli enti pubblici, le risposte sono in realtà il portato di una doppia lente: come l’ente pubblico vede la cooperazione; come i soggetti stessi, mediante l’accordo espresso, vedono loro stessi.

Osservando le risposte, si nota la prevalenza degli *item* che sottendono un apprezzamento delle realtà cooperative da parte dell’ente pubblico; nel dettaglio, il 73,4% degli intervistati ritiene che l’immagine delle cooperative come risposta inclusiva nei confronti di persone a rischio di marginalità sia “molto” o “abbastanza” diffusa, seguita da quella di cooperative come “risposta ai bisogni della comunità” (71,5%) e



dalla rappresentazione delle cooperative in qualità di “soggetti erogatori di servizi al pari di altre organizzazioni” (68,5%).

**Tab. 28 – “Sulla base della Sua esperienza, fra gli enti pubblici (comuni, consorzi, servizi sanitari...) in che misura sono diffuse le seguenti idee/immagini nei confronti della cooperazione sociale?” (val. %)**

	Molto	Abbastanza	Poco	Per nulla	Totale
Le cooperative sociali includono persone altrimenti a rischio di marginalità	33,7	39,7	23,1	3,5	100,0
Le cooperative sociali sono una risposta ai bisogni della comunità	23,5	48,0	27,0	1,5	100,0
Le cooperative sociali conferiscono dignità e qualità al lavoro	23,5	37,5	35,5	3,5	100,0
Le cooperative sociali sono erogatori di servizi al pari di altre organizzazioni	22,0	46,5	28,5	3,0	100,0
Le cooperative sociali sono una modalità per pagare meno tasse	14,1	33,7	33,2	19,0	100,0
Le cooperative sociali sono interessate solo alla loro sopravvivenza economica	6,1	31,3	45,5	17,1	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est – Cooperativa Solidarietà di Padova (febbraio 2011, n. casi 198 ÷ 200)

La convinzione che gli enti pubblici ritengano le cooperative sociali in grado di conferire dignità e qualità al lavoro, inoltre, incontra anch'essa il favore di oltre sei intervistati su dieci (61,0%). Nonostante in prima battuta le cooperative sondate attestino la percezione di un buon riconoscimento del loro ruolo da parte degli enti con cui collaborano, non si può trascurare l'incidenza delle rappresentazioni di segno negativo, che non hanno raccolto valori percentuali del tutto marginali: l'idea per cui le cooperative sociali siano una “modalità per pagare meno tasse”, ad esempio, è valutata come “molto” o “abbastanza” diffusa da quasi cinque cooperative su dieci (47,8%) e quella per cui le medesime sarebbero interessate esclusivamente alla loro sopravvivenza economica da quasi quattro cooperative su dieci (37,4%).

I dati mettono quindi capo ad un duplice angolo visuale: per un verso le cooperative sondate ritengono che, in maggioranza, una rappresentazione di esse come soggetti “maturi” abbia fatto breccia nelle sedi istituzionali con le quali esse si rapportano e con cui mantengono relazioni operative; dall'altra parte, non mancano i dubbi sul fatto che tale rapporto non sia mai compiutamente maturato e sia prevalsa una visione effettivamente positiva (come dimostrano le percentuali raccolte dai due *item* negativi).

Un giudizio complessivamente “tormentato”, che assume peculiare rilievo considerando il momento non facile vissuto dalla cooperazione sociale, in virtù della lamentata diminuzione di risorse ricordata in precedenza. Quest'ultimo ambito di riflessione sarà ripreso di qui a poco; proseguendo nell'analisi degli *item* proposti, è necessario verificare se questi presentino differenziazioni degne di nota oppure se, al contrario, siano diffusamente condivisi.

La simultanea considerazione delle due variabili indipendenti utilizzate fin qui, “classe dimensionale” e “percentuale di attività rivolte all'ente pubblico”, evidenzia scostamenti degni di nota con riguardo a tre affermazioni tra quelle proposte. Il primo riguarda l'*item* “le cooperative sociali sono una risposta ai bisogni delle comunità”: le cooperative di maggiori dimensioni, più esposte sul versante dei rapporti con l'ente

pubblico, reputano simile affermazione “molto” o “abbastanza diffusa” nel 77,2% dei casi (contro il 68,5% delle più piccole).

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

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

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

**Tab. 29 – “Ora Le proporrò alcune affermazioni. Con quale tra esse si direbbe maggiormente d’accordo?” (val. %)**

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

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

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

**Tab. 30 – “Pensi ora alla situazione presente: con quale affermazione si direbbe maggiormente d’accordo?” (val. %)**

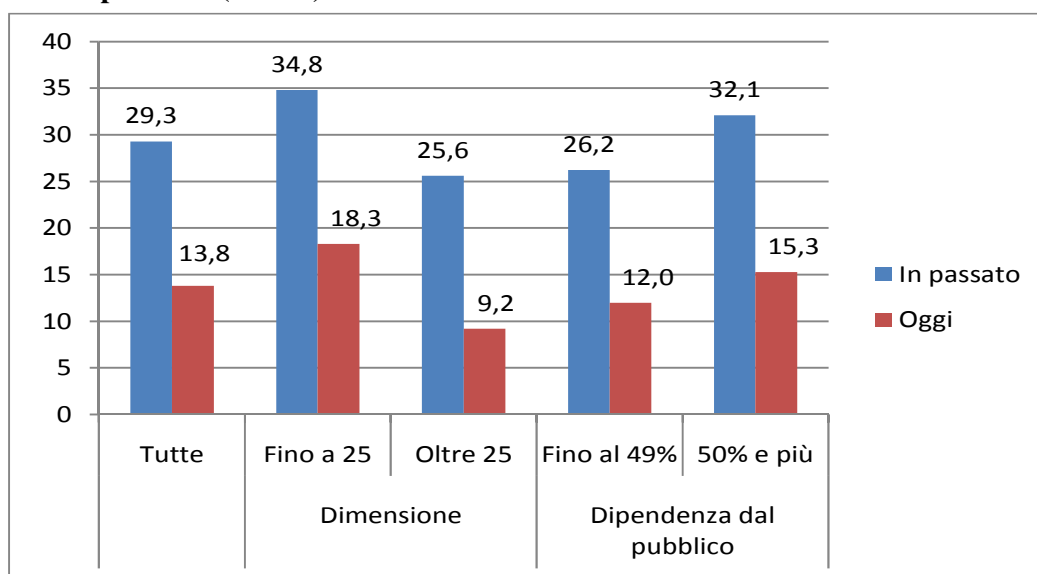
L’ente pubblico limita fortemente i margini di azione della cooperativa	53,4
L’ente pubblico concede una buona progettualità alla cooperativa	32,8
La collaborazione tra ente pubblico e cooperativa è un ottimo esempio di <i>partnership</i>	13,8
Totale	100,0

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

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

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

**Graf. 1 – “La collaborazione tra ente pubblico e cooperativa era/è un ottimo esempio di *partnership*” per classe dimensionale e per quota di attività rivolte all’ente pubblico (val. %)**



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

La disillusione di fondo che permea i soggetti che hanno attivato una più stretta collaborazione con l’ente pubblico (le cooperative maggiori) si ricava dall’evidente diminuzione di consensi per l’*item* in esame. Se i punti percentuali persi tra le cooperative minori sono più di sedici, altrettanto si può dire per le cooperative maggiori. La constatazione per cui il calo delle risorse derivanti dall’ente pubblico è divenuto, oggi, un problema che trascende lo specifico margine di fatturato da esso derivante è inoltre ben illustrato dall’incrocio con la relativa variabile.

Lo scarto percentuale non supera, infatti, i 3,3 punti percentuali. A fronte dell’affievolirsi delle relazioni di *partnership* tra cooperative ed enti pubblici, non desta

sorprese il fatto che la “parola d’ordine” per il futuro sia “diversificazione”: suffragano simile considerazione le risposte relative alle strategie future che le imprese dovrebbero mettere in campo nel definire il proprio mercato.

**Tab. 31 – “Lei pensa che le cooperative sociali dovrebbero:” (val. %)**

orientare la loro attività esclusivamente verso soggetti/committenti pubblici	3,0
individuare modalità di diversificazione dei propri soggetti/committenti di riferimento	85,4
orientarsi maggiormente verso soggetti/committenti privati	11,6
Totale	100,0

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

Ben l’85,4% delle cooperative interessate dall’indagine richiama la necessità di individuare “modalità di diversificazione dei propri soggetti/committenti di riferimento” (85,4%), mentre del tutto marginali sono le quote di quelle che optano per soluzioni polarizzate: esclusivamente verso soggetti/committenti privati (11,6%) o, al contrario, verso soggetti/committenti pubblici (3,0%).

**Tab. 32 – “Lei pensa che le cooperative sociali dovrebbero:” per classe dimensionale (val. %)**

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

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

**Tab. 33 – “Lei pensa che le cooperative sociali dovrebbero:” per quota di attività rivolte all’ente pubblico (val. %)**

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

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

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

Undici punti, infatti, separano le cooperative con metà e oltre del fatturato rivolto all’ente pubblico (90,4%) da quelle che a quest’ultimo orientano meno della metà dello stesso (79,3%). Da questo punto di vista, le cooperative più dipendenti dall’ente

pubblico si trovano in una fase precedente a quella delle cooperative dal fatturato più diversificato: queste ultime, infatti, rivelano di optare in misura maggiore per soggetti/committenti privati (20,7%, contro il 4,3% delle altre).

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

**Tab. 34 – “Con riferimento alla cooperazione sociale, Lei pensa che la crisi abbia condotto a una diminuzione delle commesse da parte di:” (val. %)**

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

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

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

**Tab. 35 – “Con riferimento alla cooperazione sociale, con la diminuzione delle risorse pubbliche destinate al welfare, Lei pensa che diminuiranno, rimarranno uguali, aumenteranno le commesse da parte di:” (val. %)**

	<b>Aumenteranno</b>	<b>Rimarranno uguali</b>	<b>Diminuiranno</b>	<b>Totale</b>
ente pubblico	4,4	13,8	81,8	100,0
altre aziende cooperative	3,8	40,0	56,2	100,0
altri soggetti privati	16,1	40,4	43,5	100,0

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

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

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

### 3.5 Le prospettive del modello cooperativo

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

Riconsiderando un altro nucleo d'analisi vagliato in occasione delle altre due indagini sulla cooperazione condotte da Fondazione Nord Est, tanto in quella del 2008 rivolta alle cooperative Ancpl quanto in quella del 2010 dedicata all'intero universo Legacoop<sup>12</sup>, alle cooperative sociali è stato chiesto di schierarsi in relazione ad una potenziale revisione dei modelli di *governance* e all'assunzione di modalità operative tipiche di aziende non cooperative.

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

**Tab. 36 – “Pensando al futuro del modello cooperativo, Lei ritiene che:” (val. %)**

il modello funzioni così com'è	13,5
sia necessaria una revisione dei modelli di <i>governance</i> tipici delle cooperative sociali	64,2
sia necessaria l'assunzione di modalità operative tipiche di aziende non cooperative	22,3
Totale	100,0

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

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

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

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

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

**Tab. 37 – “Pensando al futuro del modello cooperativo, Lei ritiene che:” per classe dimensionale (val. %)**

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

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

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

**Tab. 38 – “Pensando al futuro del modello cooperativo, Lei ritiene che:” per quota di attività rivolte all'ente pubblico (val. %)**

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

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

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

Per conferire ulteriore compiutezza alle riflessioni sul “cambiamento ipotizzato”, si è infine pensato di proporre agli intervistati un quesito utilizzato per l'indagine “Italia delle Imprese”<sup>13</sup> annualmente condotta dalla Fondazione Nord Est sulle imprese *profit* italiane. Per l'anno 2010, queste ultime si sono espresse nel seguente modo: per

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



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

Come si pongono in merito le cooperative sociali considerate?

**Tab. 39 – “Con quali strategie, soprattutto, le cooperative devono affrontare oggi il mercato per rimanere competitive?” (val. %)**

	<b>Coop. Sociali 2011</b>	<b>Italia delle Imprese 2010</b>
Formare dei consorzi con altre cooperative (imprese)	66,5	41,3
Creare fusioni con altre cooperative (imprese)	25,0	22,7
Continuare ad agire da sole sul mercato	6,4	27,4
Acquisire nuove cooperative (imprese)	2,1	5,0
Cedere le attività ad altri	-	3,6
Totale	100,0	100,0

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

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

### **3.6 Conclusioni**

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

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



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

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

## **4. CINQUE STRADE PER ATTRAVERSARE LA CRISI COME LE COOPERATIVE SOCIALI CERCANO DI PROSEGUIRE LA LORO STORIA**

*Roberto Camarlinghi, Francesco d'Angella*

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

Questo articolo intende tracciare alcune piste di lavoro per affrontare la crisi (non solo economica, ma anche sociale e culturale) che le cooperative stanno oggi vivendo. Sono cinque strade suggerite dai dati della ricerca, ma anche dal confronto avuto in due seminari con dirigenti di imprese sociali e imprese profit<sup>14</sup>. Le strade possono essere così sintetizzate: costruire conoscenze, costruire network allargati, costruire fidelizzazioni al prodotto sociale, costruire un senso per i soggetti lavoratori, costruire una governance multiprospettica.

### **4.1 Costruire conoscenze per attraversare la crisi**

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

#### **4.1.1 Formulare una diagnosi della crisi**

Appare evidente, dalle risposte date al questionario dalle cooperative interpellate, che lo scenario economico e sociale sta oggi fortemente sollecitando la tenuta di queste organizzazioni. Siamo alla vigilia – è l'impressione – di una fase di acuta crisi. È come se l'onda d'urto della crisi economico-finanziaria, che fino a oggi ha particolarmente

---

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

investito il mondo profit, avesse in parte risparmiato le cooperative sociali. La tab. 11 mostra come i tre parametri fondamentali – fatturato, ordini/commesse e occupazione – abbiano fin qui sostanzialmente tenuto. Ma in prospettiva la percezione dichiarata è che si andrà incontro a maggiori difficoltà, soprattutto per la riduzione delle risorse pubbliche destinate al welfare, che porterà a una diminuzione delle commesse (si veda la tab. 34).

Lo scenario è dunque mutato e con lo scenario sono cambiate le condizioni che hanno permesso alle cooperative sociali di svilupparsi nei decenni passati. La ricerca segnala come la crisi economica e i vincoli di finanza pubblica siano oggi due fattori che stanno riducendo gli spazi di autonomia delle cooperative sociali. Ma oltre a questi due fattori la discussione sui primi esiti della ricerca avuta con alcuni dirigenti di cooperative sociali venete ha permesso di identificarne altri due: da un lato il clima culturale meno tollerante verso le fasce svantaggiate (per includere le quali le cooperative sociali di inserimento lavorativo sono nate), dall'altro le normative comunitarie sul mercato unico europeo<sup>15</sup>, che in nome della libera concorrenza e della trasparenza restringono sempre più la possibilità per gli enti pubblici di stipulare – «anche in deroga alla disciplina in materia di contratti della pubblica amministrazione» (come recita l'art. 5 della legge 381) – apposite convenzioni con le cooperative sociali per la fornitura di beni e servizi, purché tali convenzioni siano finalizzate alla creazione di opportunità di lavoro per le persone svantaggiate.

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

«La parola crisi – come ha scritto Barbara Spinelli in un articolo all'indomani dell'esplosione della crisi finanziaria – è tra le più tentacolari che esistano nel vocabolario. In greco antico significa un gran numero di cose tra cui: separazione, scelta, giudizio. Il verbo, *krino*, vuol dire anche decidere. In medicina si parla di giorno critico o di giorni critici: per Ippocrate (e per Galeno nel secondo secolo d.C.) è l'ora in cui la malattia si decide. O precipita nella morte o s'affaccia alla ripresa. È il punto di passaggio, di svolta. Lo storico Reinhart Koselleck sottolinea il suo volto ambiguo: è una condanna, ma anche un'occasione che ci trasforma (...) Anche la crisi che attraversiamo oggi è «vera crisi: momento di decisione, climax d'un male, e, se ne abbiamo coscienza, occasione. Uscirne è possibile, purché non manchi la diagnosi: secondo Galeno, i giorni critici sono valutabili solo se l'inizio del male è definito con precisione» (*La crisi come occasione*, La Stampa, 7-12-2008).

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

---

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

#### **4.1.2 Formulare una diagnosi su come uscire dalla crisi**

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

La necessità di imprese che investano sulla conoscenza diventa oggi una sfida importante perché, come si sostiene anche nella letteratura sulle organizzazioni<sup>16</sup>, la capacità delle organizzazioni di produrre conoscenze su ciò che fanno, su come lo fanno e su come intendono cambiare le prassi operative costituisce un vantaggio competitivo che permette a un'impresa di interagire con le trasformazioni.

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

#### **4.2 Costruire network allargati**

Le cooperative sociali nascono dentro un patto con l'ente pubblico. Storicamente la partnership con il soggetto pubblico ha fornito le basi per lo sviluppo della cooperazione sociale (nella tab. 28 oltre il 70% delle cooperative intervistate valuta positivamente la collaborazione avuta in passato). Tuttavia vi è oggi ampia consapevolezza (oltre 8 cooperative sociali su 10 la dichiarano, tab. 30) che, per attraversare la crisi, occorra uscire dall'esclusività del rapporto con l'ente pubblico e ampliare le relazioni di scambio con altri interlocutori.

##### **4.2.1 Smarcarsi dalla dipendenza dall'ente pubblico**

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

---

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

ed educativi, garantendo loro le risorse necessarie o almeno una parte di esse»<sup>17</sup>.

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

La ricerca mette in luce come il committente principale, per le cooperative sociali, resti l'ente pubblico (tab. 3 e tab. 5). Poiché in futuro il pubblico tenderà a ridurre il suo peso nell'economia sociale, si tratta di capire come ci si organizza per gestire questa dipendenza economica ancora molto forte. Da questo punto di vista la ricerca rinforza un pensiero diffuso nel mondo della cooperazione. «Oggi occorre accettare la sfida di non avere come interlocutori privilegiati soltanto le istituzioni pubbliche (come gli enti locali) (...) E' cresciuta la consapevolezza che per garantire una sopravvivenza nel lungo periodo della cooperazione sociale è necessario coinvolgere anche i soggetti privati come partner con cui stabilire rapporti di scambio. È necessario attivare delle strategie che consentano anche di stabilire alleanze inedite e permettano di intercettare nuove domande e nuovi bisogni»<sup>18</sup>.

Dalla ricerca risulta che le cooperative stanno già cercando di smarcarsi dalla dipendenza dall'ente pubblico, individuando altri committenti per dare lavoro alle persone svantaggiate. Un modo per cercare di sopravvivere ma anche di continuare a svolgere la propria mission a favore delle fasce svantaggiate. Vi è un 44,9% di cooperative che già oggi lavorano con soggetti privati (tab. 3). Una percentuale minoritaria ma tutt'altro che residuale, che decostruisce l'immaginario della cooperazione sociale associata all'unicità del committente. Una percentuale che andrà rinforzata negli anni a venire, come dichiarano le stesse cooperative (tab. 30).

#### **4.2.2 Fare rete per sviluppare processi di co-innovazione e co-investimento**

Costruire network allargati consente non soltanto di recuperare spazi di autonomia, ma anche di fare sistema per reggere la crisi. Sempre più le imprese del Nord Est oggi si confrontano con una crisi economico-finanziaria che, per poter essere affrontata e gestita, richiede loro di non pensarsi da sole, ma collocate all'interno di una rete di soggetti imprenditivi<sup>19</sup>. Fare rete-sistema è visto da molte imprese – tra cui le stesse cooperative sociali – come la modalità per sviluppare apprendimenti organizzativi e

---

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

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

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

sociali, per favorire lo scambio delle conoscenze e dei saperi guadagnati negli anni nell'affrontare le criticità aziendali, per individuare obiettivi e ricercare progettualità condivise. Fare rete permette inoltre di utilizzare risorse e potenzialità già presenti nel contesto socioeconomico, creando forme eque e sostenibili di distribuzione dei rischi, degli investimenti e dei risultati. Come afferma Enzo Rullani: «La scommessa sulle proprie capacità è sempre, in qualche misura, una scommessa collettiva, un atto di coraggio che si basa sulle credenze e sull'affidabilità di una rete sociale, fatta di persone e imprese interdipendenti. Persone e imprese che non solo accettano di dipendere l'una dalle altre, ma che fanno della loro condizione di interdipendenza una condizione di forza»<sup>20</sup>.

La costruzione di reti tra persone e tra aziende costituisce oggi una sfida importante per immaginare una prosecuzione possibile di molte esperienze imprenditoriali, oggi messe sotto pressione dalla crisi. Più che pensarsi da sole e far leva unicamente sulle proprie risorse, la strada indicata come più promettente sembra essere quella di sviluppare processi di co-innovazione e di co-investimento che i singoli non avrebbero la possibilità e la convenienza di portare avanti da soli. Avviare processi cooperativi tra più attori del sistema produttivo è dunque una strategia per immaginare innovazioni a livello organizzativo e produttivo. Essere rete per affrontare la crisi può rivelarsi una risorsa sia per lo sviluppo delle singole imprese che per la vitalità e sostenibilità del tessuto produttivo locale.

Di fronte alla prospettiva di allargare la rete di interlocutori come strategia per affrontare la crisi, la ricerca segnala chiusure insite sia nelle culture organizzative che dei dirigenti delle cooperative sociali. Pochi sono i dirigenti delle cooperative che hanno cariche di responsabilità in altre organizzazioni del tessuto locale:(tab. 8) mette in evidenza come sia effettivamente scarsa la partecipazione in altri organismi sociali, politici, economici. Questo atteggiamento di chiusura trova conferme anche in un'altra indagine sul mondo della cooperazione. «Un primo tipo di chiusura si ha nei confronti del territorio, della comunità sociale in cui sono inserite le imprese cooperative. (...) Come se la cooperativa potesse prescindere dalle relazioni con il territorio in cui è sorta. (...) Viceversa, proprio per le trasformazioni in corso diventa necessario in misura crescente alimentare una relazione positiva con la società, la comunità locale. Perché anche la cooperativa si nutre del capitale sociale in cui è inserita e, a sua volta, con le sue iniziative lo sostiene e lo alimenta»<sup>21</sup>.

### **4.3 Costruire fidelizzazioni al prodotto sociale**

Una terza strada per attraversare la crisi è individuata nel costruire fidelizzazioni al prodotto sociale (ovvero gli inserimenti lavorativi). L'ipotesi è che organizzazioni così particolari come le cooperative sociali, che oltre al prodotto economico (la fornitura di un bene o servizio) offrono anche un prodotto sociale (l'inserimento di persone svantaggiate), debbano costantemente rendere visibile e apprezzabile dal contesto (ovvero ai committenti, dagli abitanti della città, dalla politica locale...) il prodotto sociale, che costituisce la loro mission organizzativa. Altrimenti gli spazi della loro

---

<sup>20</sup> E. Rullani, *Il Nord Est alla ricerca di un nuovo inizio*, in D. Marini, S. Oliva (a cura di), *op. cit.*, pp. 277-278.

<sup>21</sup> D. Marini (a cura di), *Il lavoro in un'impresa di valore. Le cooperative di produzione e lavoro in Italia*, Venezia, Marsilio, 2008, pp. 19-20.

azione rischiano di restringersi sempre più.

#### 4.3.1 La sensazione di trasmettere un'immagine di sé a luci e ombre

Questa strada è stata messa a fuoco a partire dalla lettura di un dato preoccupante che la ricerca segnala: la staticità degli inserimenti lavorativi e delle borse lavoro (tab. 18). Questa staticità dipende da molti fattori, non ultimo le attese sempre più elevate dei committenti che spesso non tengono conto – lamentano le cooperative sociali – che oltre al servizio materiale (es. le pulizie, il giardinaggio, l'assemblaggio...) le cooperative sociali producono anche servizi immateriali (cioè opportunità di lavoro per le persone svantaggiate, attivazione di percorsi di autonomia e affrancamento da situazioni di disagio).

Nei due seminari (cui hanno partecipato dirigenti del profit e del no profit) ci si è chiesti, alla luce dei dati, quanto di fatto le cooperative sociali riescano a rendere visibile e apprezzabile il fatto che, oltre a produrre servizi materiali, producono anche servizi immateriali a beneficio della collettività. Nella parte del questionario relativa all'immagine che le cooperative ritengono diffusa presso l'ente pubblico, non sono residuali immagini di sé piuttosto negative (tab. 27). Questo dato apre la questione di come le cooperative veicolino le proprie produzioni sociali e culturali nei territori, attraverso i mass media, nell'immaginario collettivo. Tenendo conto che per un'impresa la comunicazione dei propri prodotti è oggi un fattore strategico di sviluppo<sup>22</sup>.

In società frammentate come la nostra, l'apprezzamento e il riconoscimento verso la funzione sociale svolta dalle cooperative sociali non si possono più dare per scontati, ma dipendono da quanto queste organizzazioni riescono a produrre narrazioni capaci di rendere apprezzabile il valore sociale dell'inclusione attraverso il lavoro. Un prodotto, questo, che è immateriale e che per poter essere percepito richiede alle cooperative uno sforzo di produzione culturale in grado di far apprezzare la funzione che esse svolgono nello sviluppo sociale ed economico di un territorio.

In questo senso si tratta di sviluppare una rappresentazione dell'economico più articolata, non appiattita unicamente sulla sola dimensione capitalistica. Come osserva Zamagni, l'economia di mercato non postula di necessità che i mercati debbano essere darwiniani. «Ci sono infatti anche i mercati civili, quelli cioè che tendono a colmare divari economici e sociali, consentendo a tutti – gruppi o singoli – di prendere parte al gioco economico attraverso l'attivazione di meccanismi di inclusione. Nei mercati civili, l'attenzione nei confronti dei soggetti meno dotati di risorse o meno efficienti si realizza non nel momento in cui si procede alla redistribuzione della ricchezza prodotta dai soggetti più dotati, ma nel momento stesso della produzione della ricchezza, consentendo anche agli svantaggiati di prendervi parte»<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Cfr. G. Sapelli, *Un racconto apocalittico. Dall'economia all'antropologia*, Milano, Bruno Mondadori, 2011; R. Normann, *La gestione strategica dei servizi*, Milano, EtasLibri, 1994 («Affinché si possa agire opportunamente su un cliente per suscitare in lui le preferenze auspiccate, dal punto di vista dell'azienda, è necessario comunicare con lui e influenzare la sua percezione della realtà in modi più raffinati della semplice esibizione di un prodotto», p. 138).

<sup>23</sup> S. Zamagni, V. Zamagni, *La cooperazione*, Bologna, il Mulino, 2008, p. 12.

### **4.3.2 L'importanza di creare immaginario sul prodotto**

Fare cultura sul prodotto sociale di una cooperativa è la strategia per attivare processi di fidelizzazione dei cittadini di un territorio. Costruire fidelizzazione al valore sociale di ciò che una cooperativa produce fa sì che la continuità di queste esperienze non costituisca un fatto privato di chi vi lavora, ma diventi un fatto collettivo perché costituisce la possibilità per la nostra società di avere luoghi e contesti in cui i soggetti in difficoltà possano ritrovare un'identità sociale che non sia schiacciata sullo svantaggio, sulla malattia, sulla sofferenza.

Produrre cultura significa produrre immaginari positivi. Non è un discorso astratto, perché, come le teorie sulla produzione dei servizi evidenziano, i servizi sono un prodotto immateriale rispetto al quale la dimensione simbolica e culturale è la leva principale per acquistarlo. Questa strada è oggi da intraprendere con maggior vigore di quanto si sia fatto finora, dal momento che se l'immaginario intorno alle cooperative sociali non è positivo, questo indebolisce la loro capacità competitiva e mina il loro sviluppo. Ad esempio, rende il contesto meno tollerante rispetto a queste esperienze, le costringe in logiche al massimo ribasso che rendono impossibile accompagnare le persone a essere produttive, e così via. Di qui l'importanza di attivare azioni culturali sul territorio. La sfida oggi, per imprese che vendono un prodotto con un così alto livello di simbolizzazione sociale, è come creare immaginari positivi su ciò che offrono. Come riuscire a rendere percepibile e apprezzabile il perché quel servizio sia meglio acquistarlo da una cooperativa sociale, anziché da un altro fornitore che magari è economicamente più vantaggioso.

Cercare di simbolizzare socialmente il prodotto che le cooperative vendono sembra essere una strada promettente, più che quella del fare lobby politica o dell'assumere modalità operative tipiche del profit. Naturalmente è una strada impegnativa perché richiede alle cooperative sociali di investire sulla formazione al proprio interno, dal momento che produrre valore simbolico al prodotto richiede livelli culturali non da poco. E richiede alle cooperative di far proprio «il senso della celebre metafora marshalliana dell'albero e della foresta: non ci può essere crescita duratura della cooperativa-albero al di fuori dello sviluppo armonico della foresta del cooperativismo»<sup>24</sup>. Da questo punto di vista sarebbe interessante chiedersi, quando le cooperative sociali individuano il «formare dei consorzi con altre cooperative» come strategia per affrontare il mercato (tab. 38), qual è il valore in più che esse intendono costruire attraverso il consorzio: fare massa critica per abbassare i costi? Oppure per fare pressione politica? Oppure nel consorziarsi c'è anche l'idea di riuscire a veicolare maggiormente il valore di quello che si sta producendo?

### **4.4 Costruire una governance multiprospettica**

Una quarta strada suggerita dalla ricerca riguarda la necessità di rivedere i modelli di governance tipici delle cooperative sociali (tab. 35). Intendiamo qui la governance come la «capacità di tenere assieme persone, merci, tecnologie, simboli, valori per

---

<sup>24</sup> Ivi, p. 14.



raggiungere compiti complessi»<sup>25</sup>. Da questo punto di vista si delinea per le cooperative sociali una governance necessariamente multiprospettica.

#### **4.4.1 Tenere in equilibrio i due codici: quello sociale e quello economico**

Per introdurre la questione della governance come sfida per il futuro può essere interessante partire da questo brano di Zamagni: «La cooperativa è un autentico Giano bifronte. Unisce in sé due dimensioni distinte sia pure non rivali: quella economica di soggetto che opera dentro il mercato, accettandone la logica, e la dimensione sociale di ente che persegue fini metaeconomici e che genera esternalità positive a vantaggio di altri soggetti e virtualmente dell'intera collettività. È questa sua duplice natura che rende la cooperativa una realtà difficile da spiegare e complessa da governare. Se la scienza economica ufficiale si trova a disagio quando deve spiegare il comportamento di un soggetto che non intende perseguire fini solamente egoistici, la scienza sociale stenta a comprendere come possa essere che un attore come la cooperativa riesca a creare legami forti di solidarietà, forme avanzate di democrazia per mezzo dell'agire di mercato.

La duplicità di codici simbolici – quello del mercato e quello della socialità – che contraddistingue l'identità dell'impresa cooperativa è anche ciò che rende arduo il suo governo (...) Riuscire a tenere in equilibrio i due codici, facendo sì che dalla loro contaminazione derivino complementarità strategiche, è la vera grande sfida per il movimento cooperativo del XXI secolo»<sup>26</sup>.

Quest'affermazione conferma quanto emerge nella ricerca, ovvero l'importanza strategica oggi, per affrontare la crisi, di rivedere i modelli di governance, ossia l'insieme di modalità e di processi gestionali, formalizzati o meno, che permettono di prendere le decisioni rilevanti riguardo all'attività, tanto ordinaria quanto strategica, di una organizzazione.

È possibile tuttavia constatare una certa ambivalenza rispetto a questa dichiarata necessità. Sia nella ricerca, sia in un'altra indagine relativa sempre alle cooperative (*Il lavoro in un'impresa di valore*), si mette infatti in luce una chiusura, fra i dirigenti, relativamente alla governance dell'impresa. Scrive Daniele Marini: «Il rafforzamento e la migliore strutturazione della gestione è uno degli obiettivi prioritari del management al fine di garantire la competitività della cooperativa. Tuttavia, esso sembra prefigurato solo per linee interne, attraverso azioni e interventi mirati a consolidare e a migliorare l'esistente. (...) L'idea è che la governance della cooperativa deve essere migliorata, ma non aprendosi ad altre competenze, non alimentando innesti di capacità e professionalità esterne, ma quasi esclusivamente mediante una sorta di formazione continua di chi è già all'interno»<sup>27</sup>.

#### **4.4.2 Che cosa si intende con governance multiprospettica?**

Nel confronto avuto nei seminari con i dirigenti di imprese sociali sono emerse alcune linee di indirizzo che permettono di caratterizzare la governance in senso multiprospettico.

---

<sup>25</sup> G. Sapelli, *Un racconto apolitico*, op. cit., p. 13.

<sup>26</sup> S. Zamagni, V. Zamagni, *op. cit.*, pp. 10-11.

<sup>27</sup> D. Marini (a cura di), *Il lavoro in un'impresa di valore*, op. cit., p. 20.

- i) *Costruire una partnership forte tra direzione strategica e livelli gestionali dell'organizzazione.* Per affrontare la crisi è importante che la direzione strategica (presidente, direttore, coordinatore generale o consiglio di amministrazione) condivida con coloro che hanno responsabilità gestionali (responsabili di cantieri, responsabili dell'ufficio amministrativo, dell'ufficio paghe, dell'ufficio tecnico...) una analisi delle criticità a livello economico, che minano oggi la sostenibilità dell'impresa.
- ii) *Costruire una task force (gruppo di lavoro) di governo per sviluppare ipotesi solide su come affrontare la crisi.* La gestione della crisi implica la presenza di un gruppo di persone che non solo sostenga le scelte e le decisioni, ma anche sia in grado di contenere le ansie e le angosce che queste situazioni producono nelle singole soggettività. Ciò vuol dire che la direzione strategica lavora molto sia sul contenuto delle decisioni da prendere ma anche sul processo con cui si arriva a prenderle (si tratta di ascoltare e dare spazio ai dubbi di ciascuno, di curare le relazioni tra le persone del gruppo). Decisivo per costruire il futuro dell'impresa è sostenere lo slancio e la creatività che un gruppo produce.
- iii) *Dare dinamicità ai dispositivi organizzativi.* Per affrontare la crisi occorre costruire un'organizzazione del lavoro dinamica, capace di interagire attivamente e non passivamente con la posta in gioco nella crisi (i posti di lavoro, la sopravvivenza dell'azienda stessa). Costruire una organizzazione dinamica vuol dire: a) rivedere i processi di lavoro, le filiere produttive per individuare economie possibili nella produzione, b) ridefinire i profili professionali in modo da aumentare la capacità dei soggetti di affrontare le sfide che la crisi propone, c) non accentrare il potere a livello dei vertici ma diffonderlo tra chi ha responsabilità gestionali (in modo che chi ha funzioni gestionali sia in grado di intraprendere nel suo ambito e non sia mero soggetto esecutore). Conferire e riconoscere potere ai livelli gestionali è una risorsa importante in una situazione di crisi per far sì che più persone siano in grado di individuare che cosa fare nel quotidiano, non bloccandosi di fronte agli imprevisti o ricorrendo sempre alla direzione per chiedere che cosa fare.
- iv) *Sviluppare dei processi di corresponsabilità.* Per affrontare la crisi è importante che ciascun socio della cooperativa si senta responsabile del suo compito di lavoro, ma anche si senta responsabile del destino della cooperativa. Quel che si tratta di attivare è una corresponsabilità sul futuro. Proprio sviluppando la corresponsabilità si alimenta il capitale sociale di un'organizzazione, ossia quel patrimonio di fiducia e di motivazioni che è una grande risorsa per continuare a credere nella possibilità di un futuro.
- v) *Vedere la crisi come opportunità di apprendimento.* La crisi può anche essere una opportunità per sviluppare apprendimenti, comprensioni. Nell'esperienza di molte cooperative sociali si è verificato che il non aver accettato facili vie d'uscita al problema di esubero di personale (come la cassa integrazione), ma l'aver cercato alternative gestionali al proprio interno (ridefinizione dei tempi di lavoro, redistribuzione dei carichi, messa in ferie alcuni giorni al mese da parte di ciascun responsabile gestionale...) ha offerto alla cooperativa e ai soci la possibilità di consolidare degli apprendimenti sulla gestione dei cantieri di lavoro. Ha permesso di sperimentare l'assunzione di corresponsabilità, di avviare processi di crescita delle persone, di presa di potere, di assunzione di rischio diffusa, di riconoscere anche come le persone si muovono per affrontare le situazioni di crisi e dunque in un certo senso di «contarsi», ossia di capire chi sono le persone sulle quali si può «contare»

per continuare a immaginare e progettare il futuro della cooperativa.

#### **4.5 Imprese sociali che producono un senso al proprio lavoro**

Le cooperative sociali si sono caratterizzate storicamente come organizzazioni tese a valorizzare il proprio «capitale umano». Anche oggi l'investimento sulle persone e la valorizzazione delle competenze presenti al suo interno sembrano costituire una strada che non si può non percorrere.

##### **4.5.1 Valorizzare le risorse umane in tempi di risorse scarse**

A fronte di tendenze a investire meno di un tempo nel capitale umano delle organizzazioni, molte esperienze imprenditoriali (non solo del no profit) si sono caratterizzate in questi anni per un'attenzione contraria. Si ritiene che oggi, in contesti di risorse scarse, sia sempre più decisivo capire come utilizzare al meglio le risorse già presenti nei contesti organizzativi e produttivi, in primis i lavoratori. Aiutare le persone a capire il senso del proprio lavoro, alimentare le motivazioni, riconoscere e valorizzare le competenze di ciascuno nell'affrontare in modo originale i molteplici problemi che si pongono nella quotidianità lavorativa, si rivelano spesso fattori decisivi per l'innovazione di un'organizzazione.

Nel mondo della cooperazione sociale, in questi anni, ci si è resi conto di come gestire le risorse umane voglia dire prima di tutto accompagnare processi di attribuzione di senso al lavoro. Si è rivolta una costante attenzione a far sì che le persone riescano a dare un significato alla fatica quotidiana, a rigenerare le motivazioni, a valorizzare le competenze di cui ciascuno è portatore. Questo orientamento si traduce dal punto di vista organizzativo nel costante coinvolgimento delle persone rispetto al lavoro: individuando con loro quale sia la collocazione migliore, aiutandole a capire quali siano le attese dei committenti, suscitando processi di responsabilizzazione rispetto al lavoro come «bene comune» da tutelare, e così via.

Valorizzare le risorse umane implica presidiare e promuovere dentro l'organizzazione processi di scambio e integrazione tra i diversi operatori e professionisti per affrontare in modo innovativo le criticità (ad es. incontri tra coordinatori di squadra, incontri tra lavoratori appartenenti alla stessa squadra di lavoro, incontri tra responsabili dell'area amministrativa contabile e responsabili dell'ufficio sociale...).

##### **4.5.2 La sfida di sostenere processi di senso al lavorare in cooperativa**

Sostenere processi di senso al lavorare in cooperativa, ossia far sì che l'esperienza di lavoro non sia alienante, ma promuova la partecipazione (alla vita organizzativa, compreso il rischio di impresa), è una sfida cruciale per queste organizzazioni, costantemente alla ricerca di un punto di equilibrio tra democrazia interna e competitività sui mercati. Oggi queste due dimensioni è vitale tenerle insieme, non solo per una questione valoriale, ma di sopravvivenza.

Investire sul capitale umano permette, infatti, di contenere la scissione tra soci lavoratori e dirigenti. Tra i tanti che lavorano e i pochi che dirigono. Una scissione che oggi non sembra garantire la sostenibilità di queste imprese. Per reggere i ritmi di lavoro, le richieste dei committenti, la necessità di garantire qualità ai servizi, è indispensabile che

i soci lavoratori non siano schiacciati su compiti meramente esecutivi. Occorre che sappiano quel che succede intorno: le trasformazioni economiche, il diffondersi di logiche mercificatorie nell'economia, la crisi dei diritti, la perdita di un certo interesse sociale rispetto alle cooperative. Sono gli stessi dirigenti che oggi chiedono ai propri soci lavoratori una condivisione delle difficoltà e delle progettualità.

Ma, come è emerso nei seminari di discussione, oggi le persone all'interno della cooperativa sanno ancora poco delle sfide che si pongono. E di fronte alla scarsità di conoscenze che si possiedono su ciò che succede intorno non è possibile né giusto richiamare i lavoratori ad assumersi il rischio di impresa. Oggi allora si chiede al management delle cooperative sociali la capacità di produrre senso per aiutare i lavoratori a comprendere i cambiamenti in atto e le strategie necessarie per farvi fronte. Sostenere processi di comprensione e corresponsabilità costituisce la strada per far sì che la proprietà sia effettivamente di tutti. Non solo perché nelle cooperative sociali ogni socio è un voto, ma perché è un soggetto in grado di contribuire alla prospettiva e al futuro di un mondo oggi «alla prova della crisi» e alla ricerca dei modi per attraversarla.

## NOTA METODOLOGICA

L'indagine sulle Cooperative Sociali del Veneto è stata svolta in *partnership* da Cooperativa Solidarietà di Padova e dalla Fondazione Nord Est. Il gruppo di ricerca era composto da Daniele Marini, Davide Girardi, Silvia Oliva (Fondazione Nord Est), Stefano Bolognesi, Stefania Pasqualin (Cooperativa Solidarietà di Padova), Roberto Camarlinghi (Animazione Sociale), Francesco D'Angella (Studio Aps). La ricerca ha coinvolto, attraverso un *panel on line*, 228 cooperative sociali operanti in Veneto, individuate all'interno di una lista di 398 cooperative sociali scelte in base ad 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 3 – 18 febbraio 2011. 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.

I primi esiti di quest'indagine sono stati discussi in un seminario il 27 aprile 2011 con alcuni rappresentanti della cooperazione sociale veneta che hanno fornito elementi utili al miglioramento del prodotto conclusivo di ricerca.

## **APPENDICE**

## Traccia d'intervista

### **La situazione congiunturale**

#### **1. Qual è stato l'andamento dei seguenti parametri nel 2010 rispetto al 2009?**

	In forte crescita	In leggera crescita	Stabile	In leggera flessione	In forte flessione
Fatturato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ordini/commesse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Occupazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### **2. Può indicare l'andamento previsto dei seguenti parametri aziendali nei prossimi sei mesi?**

	In forte crescita	In leggera crescita	Stabile	In leggera flessione	In forte flessione
Fatturato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ordini/commesse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Occupazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### **3. Gli incassi, rispetto ai termini di pagamento concordati sono:**

- Normali;
- In ritardo;
- In forte ritardo.

#### **4. I tempi di pagamento, nell'ultimo anno si sono allungati (sì/no), (da inserire in formato tabellare)?**

- Con il pubblico
- Con il privato

#### **5. Nell'ultimo anno ha realizzato/attivato: (sì, no), (da inserire in formato tabellare)?**

- Inserimenti lavorativi
- Borse lavoro

**6. Rispetto agli anni precedenti, nell'ultimo triennio, il numero di inserimenti lavorativi e di borse lavoro è aumentato, rimasto uguale o diminuito? (da inserire in formato tabellare)**

- 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:**

- 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 agli anni precedenti, nell'ultimo triennio, il turn over dei soggetti inseriti è?**

- Aumentato
- Rimasto uguale
- Diminuito

### ***L'azienda cooperativa***

**9. In che misura Lei si direbbe d'accordo con ciascuna delle seguenti affermazioni? (*per nulla, poco, abbastanza, molto d'accordo*)**

- Gli ideali della cooperazione hanno minore presa sulle nuove generazioni
- Oggi è più difficile che in passato far comprendere ai giovani i valori della cooperazione
- Il desiderio dei giovani di lavorare nelle aziende cooperative si è ridotto negli ultimi anni

**10. Sulla base della sua esperienza, fra gli enti pubblici (comuni, consorzi, servizi sanitari....) in che misura sono diffuse le seguenti idee/immagini nei confronti della cooperazione sociale? (*per nulla diffuse, poco diffuse, abbastanza diffuse, molto diffuse*)?**

- Le cooperative sociali sono una risposta ai bisogni della comunità
- Le cooperative sociali sono una modalità per pagare meno tasse
- Le cooperative sociali sono erogatori di servizi al pari di altre organizzazioni
- Le cooperative sociali sono solo interessate alla loro sopravvivenza economica
- Le cooperative sociali includono persone altrimenti a rischio di marginalità
- Le cooperative sociali conferiscono dignità e qualità al lavoro

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

- 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 (inserire percentuale):**
- Affidamenti diretti: .....%
  - Gare d'appalto: ....%
- 13. Ora le proporrò alcune affermazioni. Con quale tra esse si direbbe maggiormente d'accordo?**
- In passato l'ente pubblico limitava fortemente i margini di azione della cooperativa
  - In passato l'ente pubblico concedeva una buona progettualità alla cooperativa
  - In passato la collaborazione tra ente pubblico e cooperativa era un ottimo esempio di *partnership*
- 14. Pensi ora alla situazione presente: con quale affermazione si direbbe maggiormente d'accordo?**
- L'ente pubblico limita fortemente i margini di azione della cooperativa
  - L'ente pubblico concede una buona progettualità alla cooperativa
  - La collaborazione tra ente pubblico e cooperativa è un ottimo esempio di *partnership*
- 15. Lei pensa che le cooperative sociali dovrebbero:**
- Orientare la loro attività esclusivamente verso soggetti/committenti pubblici;
  - Individuare modalità di diversificazione dei propri soggetti/committenti di riferimento;
  - Orientarsi maggiormente verso soggetti/committenti privati
- 16. Con riferimento alla cooperazione sociale, lei pensa che la crisi abbia condotto a una diminuzione delle commesse da parte di (sì/no):**
- Ente pubblico;
  - Altre aziende cooperative;
  - Altri soggetti privati
- 17. Con riferimento alla cooperazione sociale, con la diminuzione delle risorse pubbliche destinate al *welfare*, lei pensa che diminuiranno, rimarranno uguali, aumenteranno le commesse da parte di: (diminuiranno, rimarranno uguali, aumenteranno)**
- Ente pubblico;
  - Altre aziende cooperative;
  - Altri soggetti privati
- 18. Pensando al futuro del modello cooperativo, lei ritiene che:**
- Il modello funzioni così com'è;
  - Sia necessaria una revisione dei modelli di *governance* tipici delle cooperative sociali;
  - Sia necessaria l'assunzione di modalità operative tipiche di aziende non cooperative

**19. Con quali strategie, soprattutto, le cooperative sociali devono affrontare oggi il mercato per rimanere competitive?**

- Continuare ad agire sole sul mercato
- Formare dei consorzi con altre cooperative
- Creare fusioni con altre cooperative
- Acquisire nuove cooperative
- Cedere le attività ad altri

***Il profilo del rispondente***

**20. Qual è il ruolo che Lei oggi ricopre all'interno della Sua azienda cooperativa?**

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

**21. Ad oggi, Lei ricopre una carica elettiva anche all'interno di: (sì o no)**

- Strutture associative del mondo cooperativo;
- Enti pubblici o privati in rappresentanza del mondo cooperativo;
- Altre realtà del mondo cooperativo;
- Istituzioni pubbliche;
- Associazioni di categoria e imprenditoriali non cooperative (associazioni industriali, artigiane,...)

**22. Da quanti anni Lei lavora presso questa azienda cooperativa?**

- Da 0 a 5 anni
- Da 6 a 10 anni
- Da 11 a 20 anni
- Da 21 a 30 anni
- Da oltre 30 anni

**23. Da quanti anni Lei occupa un incarico dirigenziale all'interno di questa azienda cooperativa?**

- Da 0 a 5 anni
- Da 6 a 10 anni
- Da 11 a 20 anni
- Da oltre 20 anni

**24. Da quanti anni Lei è socio all'interno di questa azienda cooperativa?**

- Da 0 a 5 anni
- Da 6 a 10 anni
- Da 11 a 20 anni
- Da oltre 20 anni

**25. In precedenza, Lei aveva occupato altrove altri incarichi dirigenziali o affini a quello attuale di socio?**

- Sì, presso un'altra azienda cooperativa
- Sì, presso un'azienda privata
- Sì, presso un ente pubblico o istituzione affine
- No, mai

### ***Informazioni sulla cooperativa***

**26. La cooperativa per la quale lei lavora è:**

- Una cooperativa di tipo B;
- Un consorzio;
- Una cooperativa ad oggetto misto

**27. Tra i seguenti soggetti a quali si rivolge la sua cooperativa? (*si, no*)**

- Soggetti con problemi di dipendenza
- Soggetti con esperienze di detenzione
- Soggetti con problemi psichiatrici
- Soggetti disabili
- Minori
- Altri soggetti deboli

**28. Nella cooperativa per la quale lavora, quanti sono:**

- I soci lavoratori...
- I dipendenti...
- I soci volontari...

**29. Con riferimento ai lavoratori quanti sono (*uomini, donne, totali*):**

- I lavoratori a tempo indeterminato...;
- I lavoratori a tempo determinato...;
- I co.co.pro o lavoratori con altri contratti affini...;
- I contratti di apprendistato....

**30. E quanti sono:**

- I lavoratori italiani...;
- I lavoratori di origine straniera....

## ***Indicazioni socio-anagrafiche***

### **31. Genere:**

- Uomo;
- Donna

### **32. Età:**

- 18-30 anni;
- Da 31 a 40 anni;
- Da 41 a 50 anni;
- Da 51 a 60 anni;
- Oltre 60 anni

### **33. Titolo di studio:**

- Nessun titolo;
- Licenza media o elementare;
- Qualifica professionale;
- Diploma di scuola media superiore (5 anni);
- Laurea e eventuale specializzazione post laurea