

I QUADERNI
DELLA FONDAZIONE CRC

MARZO 2017

Imprese di valore

Le cooperative sociali
in provincia di Cuneo

Q31

Q 31

La collana Quaderni della Fondazione CRC mette a disposizione i risultati delle ricerche socio economiche promosse dal Centro Studi per esplorare temi di interesse e di prospettiva per il territorio della provincia di Cuneo e per contribuire alla realizzazione e alla valutazione dell'attività propria della Fondazione.

La presente ricerca è stata promossa e finanziata dalla Fondazione CRC e realizzata in collaborazione con l'Ires Piemonte.

Centro Studi Fondazione CRC (coordinamento scientifico e redazionale): Elena Bottasso, Stefania Avetta, Renato Lanzetti.

Gruppo di ricerca: Luciano Abburrà (coordinamento), Renato Cogno, Gianfranco Marocchi, Sergio Oggero.

Il Rapporto è stato redatto da Gianfranco Marocchi, interagendo con il gruppo di lavoro. Renato Cogno, in particolare, ha scritto il capitolo 1, ha curato la bibliografia e ha contribuito a vari altri punti del Rapporto. Sergio Oggero ha curato la raccolta dei dati.

L'analisi della serie storica dei dati relativi alla cooperazione sociale cuneese è stata resa possibile grazie alla disponibilità degli uffici della Provincia di Cuneo, che hanno concesso di accedere alla banca dati Rupar e alle informazioni integrative raccolte ai fini dell'iscrizione e del mantenimento dell'Albo provinciale delle cooperative sociali. Si ringraziano inoltre le organizzazioni di rappresentanza del movimento cooperativo e le cooperative sociali cuneesi che hanno accordato la propria disponibilità a partecipare ai diversi momenti della ricerca, in particolare al focus group organizzato presso la Fondazione CRC, ai questionari e alle interviste.

MARZO 2017

Imprese di valore

Le cooperative sociali
in provincia di Cuneo



© 2017 Fondazione CRC
Via Roma 17 – 12100 Cuneo – Italia
www.fondazionecrc.it
ISBN 978-88-98005-17-8

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito www.fondazionecrc.it
È vietata la riproduzione dei testi, anche parziale, senza autorizzazione

Progetto grafico e impaginazione: Bosio.Associati – Savigliano
Stampa: Tipolito Europa

Chiuso in tipografia a marzo 2017



Indice

p. 8	Presentazione
11	Introduzione
15	1. La cooperazione sociale in Italia
20	2. La cooperazione sociale in provincia di Cuneo: dati generali
20	2.1 Il numero di cooperative
23	2.2 Da quanti anni operano
25	3. Le persone
25	3.1 I soci
32	3.2 I lavoratori
44	3.3 Le professioni sociali
48	3.4 I lavoratori con svantaggio
51	3.5 I volontari e altri
53	4. Gli aspetti economici e patrimoniali
53	4.1 La dimensione economica
57	4.2 I costi del personale
60	4.3 La redditività
65	4.4 La solidità patrimoniale
68	4.5 Gli investimenti
72	4.6 L'esposizione finanziaria
76	5. Le attività
76	5.1 Le attività di servizi alla persona
79	5.2 Le attività di inserimento lavorativo
80	5.3 I clienti
81	5.4 Il territorio di riferimento
84	5.5 L'innovazione
84	5.5.1 Le nuove attività
85	5.5.2 Nuovo e innovativo
87	5.5.3 Le motivazioni del cambiamento
91	5.5.4 Come sono scelte le attività da intraprendere
93	5.5.5 Intraprendere una nuova attività: aspetti economici, relazioni, strumenti
96	5.5.6 Le relazioni e il cambiamento
101	5.6 Le attività cessate

107	6. L'organizzazione delle imprese
107	6.1 La certificazione di qualità
107	6.2 La progettazione
108	6.3 L'accreditamento
108	6.4 La comunicazione
112	6.5 La valutazione dei servizi
114	6.6 La formazione
119	7. L'integrazione tra cooperative e le relazioni
119	7.1 I consorzi
121	7.2 Le centrali cooperative
121	7.3 Le altre forme di aggregazione
125	7.4 Le opportunità e le criticità della rete di relazioni
130	8. Punti di forza e criticità
130	8.1 I punti di forza
135	8.2 Le criticità
140	8.3 Le esigenze
140	8.3.1 Incentivazioni economiche
142	8.3.2 Funzioni di impresa
146	8.3.3 Politiche generali
150	9. Considerazioni di sintesi e raccomandazioni di policy
150	9.1 I dati in sintesi
152	9.2 Le cooperative e la crisi economica
155	9.3 Integrazione e <i>mission</i> : due temi sui quali riflettere
155	9.3.1 Le imprese hanno bisogno di integrarsi
156	9.3.2 L'anima della cooperazione
156	9.4 Proposte e raccomandazioni
157	9.4.1 Laboratorio giovani operatori
159	9.4.2 Laboratorio conoscenza
160	9.4.3 Laboratorio integrazione
161	9.4.4 Laboratorio sviluppo
161	9.4.5 Laboratorio rete
163	Allegato 1 - Il questionario
174	Riferimenti bibliografici



Presentazione

Le Fondazioni di origine bancaria, nel perseguire scopi di utilità sociale per lo sviluppo dei territori, riconoscono nelle cooperative sociali attori chiave di riferimento, non solo in qualità di destinatari di erogazioni, ma anche di interlocutori e partner per la promozione di programmi e interventi.

Il mondo della cooperazione sociale sta attraversando una fase di ripensamento ed evoluzione, sia per effetto della crisi economica, sia per i profondi mutamenti a livello istituzionale, normativo, sociale in corso.

Attualmente, le politiche europee e nazionali individuano nello sviluppo dell'impresa sociale un potenziale asse strategico degno di attenzione e risorse, per promuovere crescita e occupazione, coniugate con utilità sociale.

La Fondazione CRC opera da sempre a fianco delle cooperative sociali della provincia di Cuneo, attraverso il sostegno alla loro attività, ma anche per sostenere progetti e percorsi di innovazione sociale.

Tra le iniziative più significative, nel 2015 la Fondazione ha avviato il Bando Cantiere Nuovo Welfare, finalizzato a stimolare la nascita di esperienze concrete di welfare comunitario, efficaci e sostenibili nel tempo, attraverso un forte coinvolgimento della cooperazione sociale, insieme alla rete pubblica e privata del territorio, in una logica di co-progettazione ed erogazione dei servizi. La prima misura è finalizzata all'efficientamento e all'innovazione di servizi sociali; la seconda a promuovere la costituzione e sperimentazione di filiere di economia solidale/sociale orientate alla sostenibilità, alla valorizzazione del territorio e delle sue comunità locali, attraverso la collaborazione tra cooperative di tipo B e altri soggetti del privato sociale e/o del privato for profit.

Il Centro Studi della Fondazione CRC, in virtù della rilevanza del tema, ha sviluppato negli ultimi anni un filone di analisi dedicato al sistema del welfare territoriale e ai suoi principali protagonisti, al fine di evidenziarne peculiarità, tendenze in corso e prospettive. Per citare i principali lavori, l'analisi sui servizi sociali pubblici (Quaderno on line del 2012, realizzato con ARS), l'esplorazione sugli attori e i processi di innovazione sociale in provincia di Cuneo (Quaderni 12 e 24, promossi con IRES Piemonte), l'indagine sulle iniziative di prevenzione e promozione della salute (Quaderno 26), e attualmente la ricerca dedicata al welfare aziendale.

In questa cornice, si è ritenuto particolarmente interessante promuovere un'indagine sul sistema della cooperazione sociale in provincia di Cuneo, tanto più in questa fase di riforma del terzo settore, di sperimentazione e di sviluppo dell'imprenditorialità sociale.

Il Quaderno 31, realizzato nuovamente grazie alla collaborazione con l'IRES Piemonte, presenta le principali caratteristiche del mondo della cooperazione sociale cuneese (persone, attività, organizzazioni, dimensioni economiche, reti) e delle sue dinamiche negli ultimi dieci anni, anche in relazione alla crisi economica. Inoltre, a partire dal confronto diretto con le cooperative sociali, evidenzia punti di forza, criticità, esigenze e prospettive del sistema, da cui trae alcune raccomandazioni e proposte per lo sviluppo futuro, non solo delle cooperative, ma più in generale della comunità locale in cui sono inserite.

In una fase in cui la Fondazione entra nel vivo della definizione del prossimo Piano programmatico pluriennale che fornirà le linee di indirizzo per il periodo 2018-2021, ci auguriamo che questo Quaderno possa offrire approfondimenti e spunti utili non solo per la Fondazione stessa, ma anche per i protagonisti della cooperazione sociale e per i suoi interlocutori – istituzioni, imprese, associazioni, famiglie – con cui sviluppare insieme valore sociale per il nostro territorio.

Il Centro Studi



Introduzione

Le cooperative sociali sono organizzazioni di terzo settore che, dopo alcune esperienze pionieristiche, hanno iniziato a svilupparsi nel nostro Paese e nella provincia di Cuneo alla fine degli anni Ottanta, ottenendo riconoscimento giuridico con la legge 381/1991. Pochi anni dopo la Regione Piemonte, con la L.R. 18/1994, a sua volta ha dato attuazione alla legge nazionale favorendo in questo modo il pieno sviluppo del settore.

Come sarà illustrato nel presente rapporto, oggi le cooperative sociali in provincia di Cuneo sono un centinaio, hanno assunto dimensioni economiche e occupazionali rilevanti, sono impegnate in un ampio ventaglio di attività socio assistenziali, socio sanitarie, socio educative e finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, sono partner di amministrazioni locali, imprese e altri soggetti del terzo settore. Sono, insomma, un soggetto attivo e importante della provincia cuneese, al pari di molti altri territori.

Si consideri, inoltre, tra i motivi che spingono a puntare i riflettori su questo fenomeno, che la ricerca si è svolta nei mesi immediatamente precedenti un'importante evoluzione normativa che interesserà anche la cooperazione sociale, costituita dalla legge 106/2016, la *Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale*. Al momento in cui si scrive si è peraltro in attesa dell'approvazione dei decreti attuativi, uno dei quali relativo all'impresa sociale; sarà interessante comprendere, nei prossimi mesi, se e in che modo ciò impatterà sulla cooperazione sociale cuneese.

A questi motivi generali, che già di per sé renderebbero il fenomeno della cooperazione sociale meritevole di analisi e approfondimenti, si aggiungono alcuni aspetti peculiari che lo caratterizzano nel contesto cuneese in questa specifica fase storica.

In primo luogo, il territorio si distingue per la forza di relazioni comunitarie, che rappresentano un terreno culturale fertile per lo sviluppo della cooperazione sociale, la quale presenta, nelle sue migliori espressioni, l'evoluzione imprenditoriale di istanze solidaristiche. Può essere dunque interessante chiedersi in che misura tale evoluzione si sia compiuta: in che misura cioè le cooperative sociali cuneesi siano diventate imprese solide e sostenibili, oltre che espressioni di solidarietà. E, in quanto imprese, ci si può domandare come abbiano affrontato la crisi economica che, soprattutto dal 2011 in avanti, è stata avvertita anche in questo territorio, e se ne abbiano risentito da un punto di vista economico e

Che cosa sono
le cooperative sociali

Recenti evoluzioni
normative

Fonti utilizzate nel rapporto

occupazionale. Infine, una volta inquadrato il fenomeno, è utile chiedersi con quali politiche e interventi è possibile sostenerlo e potenziarlo nelle sue espressioni migliori.

A queste domande si proverà a rispondere sia facendo riferimento alle caratteristiche generali della cooperazione sociale, sia e soprattutto con un'analisi dello stato attuale e delle linee evolutive della cooperazione cuneese.

A questo proposito occorre quindi interrogarsi su una pluralità di aspetti, dalle caratteristiche economiche e occupazionali al tipo di attività svolte, dalle peculiarità delle organizzazioni ai fenomeni di innovazione in esse presenti e altri temi analizzati nel rapporto, nell'ottica di mettere in luce punti di forza e potenziali criticità.

A tal fine, il rapporto è basato su informazioni provenienti da fonti differenti, così sintetizzabili:

- dati desunti dal sistema regionale Rupar, alimentato dalle informazioni che dal 2004 a oggi sono state conferite dalle cooperative sociali piemontesi alle Province ai fini dell'iscrizione all'Albo Regionale delle cooperative sociali e al suo successivo mantenimento; tali dati sono disponibili in serie storica relativamente agli anni che vanno dal 2004 al 2014;
- informazioni integrative della banca dati Rupar relativamente ad alcuni dati di bilancio dell'ultimo biennio non già presenti ma comunque desumibili dai bilanci stessi;
- questionario somministrato a tutte le cooperative iscritte all'Albo provinciale e ad alcune altre che, seppure iscritte in altre province, hanno comunque una significativa operatività nel cuneese;
- un *focus group* e alcune interviste in profondità, rivolte in particolare a cooperative che, sulla base di quanto emerso nell'analisi delle fonti precedenti, appaiono connotate da caratteristiche particolarmente marcate, in positivo o in negativo.

Il rapporto è costruito integrando, in ciascuna delle sezioni e per i diversi argomenti, dati e informazioni presenti in ciascuna delle quattro fonti sopra richiamate; si è consapevoli che questo richiede al lettore una certa attenzione – per esempio il contesto di riferimento può non essere lo stesso nei diversi casi – ma ciò appare comunque preferibile rispetto a un'esposizione ritmata dai diversi strumenti di ricerca.

Nel capitolo 1 sono esposti alcuni dati generali sulla cooperazione sociale italiana, utili a contestualizzare i dati di ricerca relativi al territorio cuneese entro le più generali linee di tendenza del fenomeno su scala nazionale.

Nel capitolo 2 sono presentati i dati generali sulle cooperative sociali cuneesi – quante sono, da quanti anni operano – sia con riferimento alla

situazione attuale, sia ricostruendo le informazioni in serie storica.

Il capitolo 3 è dedicato alle persone: i soci, i lavoratori, i lavoratori svantaggiati, i volontari e le altre figure presenti nelle cooperative, anche in questo caso tentando di esporre sia la consistenza attuale, sia lo sviluppo nel corso degli anni.

Segue, nel capitolo 4, l'analisi dei principali dati economici e patrimoniali: l'entità del fatturato, i costi del personale, la redditività, il patrimonio, gli investimenti e l'esposizione finanziaria.

Quindi ci si interroga – capitolo 5 – sulle attività svolte dalle cooperative sociali, i loro clienti, l'ambito territoriale in cui operano; ci si dedica ad approfondire gli aspetti relativi all'innovazione: quali sono le nuove attività intraprese, in che misura esse sono o meno innovative e quali sono quelle cessate negli ultimi anni.

Il capitolo 6 è invece dedicato agli aspetti organizzativi: qualità, progettazione, accreditamento, comunicazione, formazione. Quindi nel capitolo 7 è approfondito il tema delle relazioni sia tra le imprese, sia tra imprese e gli altri attori del territorio.

Nel capitolo 8 le cooperative valutano i propri punti di forza e le criticità e si esprimono relativamente alle diverse politiche di sostegno, individuando quelle che maggiormente vanno a colmare bisogni insoddisfatti del settore.

Il rapporto si chiude con il capitolo 9, dedicato a considerazioni di sintesi e raccomandazioni di *policy* desumibili dall'analisi.

Infine, a integrazione delle informazioni contenute nel rapporto, si rimanda a un'appendice statistica disponibile online sul sito della Fondazione CRC (www.fondazione crc.it/index.php/analisi-e-ricerche/quaderni).



1. La cooperazione sociale in Italia

Le pagine che seguono forniscono alcuni elementi relativi alla consistenza e alla dinamica delle cooperative sociali italiane, desunte dai principali indicatori. Si utilizzano le analisi dei principali report disponibili: quello Euricse e quello Iris Network¹.

Le cooperative sociali sono una delle forme che possono assumere le imprese cooperative. Può essere utile considerare gli andamenti di entrambi gli insiemi.

Per l'insieme delle imprese cooperative, il loro campo d'azione e le dinamiche possono essere analizzate utilizzando più fonti, in particolare la banca dati Aida-Bureau van Dijk e gli archivi dell'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale (INPS)². Secondo la prima fonte, il numero di tutte le imprese cooperative attive in Italia è stimato (Euricse, 2015) in non più di 70.000 imprese (relativo alla fine del 2013): per la precisione 67.062 cooperative, 376 banche di credito cooperativo e 1.904 consorzi. Questa consistenza si riduce, se consideriamo solo le imprese che avevano denunciato nel corso dell'anno almeno una posizione previdenziale. Secondo i dati INPS, che registrano le posizioni, le imprese ammontano a 53.314 cooperative – incluse le banche di credito cooperativo – e in 1.369 consorzi: nell'insieme occupavano, a fine 2013, circa 1,26 milioni di lavoratori; per il 77% sono dipendenti a tempo indeterminato, per il 19% a tempo determinato/stagionale.

I rapporti Euricse e Iris Network forniscono alcune evidenze sullo stato di salute delle imprese cooperative. Emerge che tra il 2008 e il 2013, nel corso della crisi, la dinamica delle varie forme cooperative ha assunto ritmi decisamente diversi e più positivi di quelli dell'insieme delle altre imprese. Nonostante la crisi, infatti, tutte le variabili di interesse hanno registrato tassi di variazione positivi, sia nel complesso sia nella maggior parte dei settori.

Per esempio il tasso di natalità delle cooperative si è mantenuto elevato: secondo le informazioni derivate dalla banca dati Aida, tra le cooperative che nel 2011 avevano depositato il bilancio, oltre 10 mila erano state fondate nei quattro anni precedenti. Se il sistema imprenditoriale italiano perdeva quasi 65 mila imprese all'anno, il numero complessivo di cooperative attive e in grado di occupare del personale ha continuato a crescere fino al 2012. Questo trend è confermato dai dati INPS, secondo

1 *III Rapporto Euricse (2015) e Rapporto Iris Network (2014).*

2 Secondo i dati dei censimenti ISTAT, le società cooperative nel 2011 erano 61.398, di cui 2.414 in Piemonte con 3.887 unità locali e 50.242 addetti.

Il censimento
delle imprese
cooperative

Una positiva crescita di produzione

cui dalle 50.185 cooperative che avevano aperta almeno una posizione lavorativa nel 2008 si è passati alle 53.314 nel 2013; si ricorda che oltre il 44% di queste imprese operano nei settori della sanità e assistenza sociale (quelli delle cooperative sociali A). La stessa fonte fornisce la dinamica dell'occupazione: da 1.181.926 lavoratori nel 2008 a 1.265.501 nel 2013. La crescita, negli anni della crisi, è stata quindi del 6,8%, a fronte di un valore negativo (-5%) per l'insieme delle altre imprese, non cooperative, che hanno perso 500 mila posizioni lavorative nello stesso periodo.

Decisa e continua, anche se con tassi decrescenti nel corso degli anni, è stata la crescita del valore della produzione, come confermato da diverse fonti e da varie elaborazioni dei dati disponibili. Per le 28 mila imprese analizzate nel rapporto Euricse, la crescita è stata del 14%, mentre le 18.695 cooperative che facevano riferimento all'Alleanza delle Cooperative Italiane e di cui a gennaio 2014 era disponibile il bilancio – con l'esclusione dei settori del credito e delle assicurazioni – tra il 2008 e il 2012 hanno incrementato il valore della produzione da 90.617 milioni a 99.234. Ancora, nel rapporto Euricse, si evidenzia che tra il 2008 e il 2013 i redditi da lavoro dipendente erogati dalle cooperative sono aumentati del 21%, quindi ben più del valore della produzione.

Limitando ora l'analisi alle sole cooperative sociali, il rapporto fornisce dati occupazionali delle oltre 13 mila imprese con posizioni attive negli archivi INPS, quindi la consistenza economica per le 10 mila imprese con bilanci disponibili (banca dati Aida) a fine 2015; mentre per osservare la dinamica il campione si restringe a 7.114 imprese con bilanci disponibili per il periodo analizzato³.

Sia il numero di cooperative sociali che il livello di attività complessivo hanno continuato a crescere anche dopo il 2008. Tra il 2008 e il 2013 le cooperative sociali per le quali è possibile disporre del bilancio per tutto il periodo hanno aumentato il valore della produzione del 31,5%, i redditi da lavoro del 37,1% e gli investimenti del 44%. Nonostante la drastica riduzione dei margini, sono riuscite ad aumentare il patrimonio del 34,3%, per un valore pari a 520 milioni di euro. Inoltre, se l'incidenza dei finanziamenti pubblici sul valore aggiunto rimane elevata – ed è spiegato dalla rilevanza sociale dei servizi offerti – le risorse finanziarie necessarie a realizzare gli investimenti erano in gran parte di provenienza privata (autofinanziamento o credito bancario).

³ I dati censuari indicano che tra il 2001 e il 2011 le cooperative sociali attive sono quasi raddoppiate, passando da 5.674 a 11.264 (+88,5%) e hanno aumentato gli occupati del 129,4% (da 159.144 a 365.006). Rispetto ai dati ISTAT, i dati INPS presentano il vantaggio di quantificare anche i lavoratori stagionali assunti nel corso d'anno, ma hanno il limite di non coincidere con i posti di lavoro disponibili presso le imprese. Infatti, sullo stesso posto di lavoro possono transitare nel corso dell'anno più lavoratori dando luogo a più posizioni previdenziali. Questa caratteristica impone qualche cautela nell'analisi dell'evoluzione occupazionale perché una variazione del turnover (per esempio una sua diminuzione a seguito della recente riforma previdenziale) determina automaticamente una variazione dello stesso segno delle posizioni previdenziali.

Importante e in controtendenza è stato anche l'incremento dell'occupazione – cioè delle posizioni lavorative registrate a fine dicembre – che ha sfiorato il 15% (oltre 50 mila lavoratori in più), con un aumento ancora più marcato dei contratti a tempo indeterminato.

La cooperazione sociale ha quindi retto, almeno fino a tutto il 2013, la crisi e contribuito a impedire la riduzione delle risorse pubbliche destinate ai servizi sociali. Ma ha anche differenziato le attività, operando sempre più nei settori dell'istruzione, delle attività culturali e sportive, nei servizi non socio sanitari in genere e (soprattutto per le cooperative di tipo B) in attività diverse da quelle a prevalente finanziamento pubblico (tab. 1).

Crescita
dell'occupazione

Tabella 1. Cooperative sociali: valore della produzione per ripartizione e valore medio (2013)

Le differenze a
livello geografico

	N° cooperative	v.a. (milioni)	Valore per impresa (migliaia)	% v.a.
Nordovest	1.849	2.966,7	1.604,5	29,3
Nordest	2.723	3.665,5	1.346,1	36,3
Centro	2.123	2.004,6	944,2	19,8
Sud	2.548	847,5	332,6	8,4
Isole	1.628	622,3	382,2	6,2
Totale	10.871	10.106,6	929,7	100

Fonte: rapporto Euricse su dati Aida e nostre elaborazioni

I dati confermano anche per il settore della cooperazione sociale le differenze a livello geografico. Le cooperative nelle regioni meridionali sono, in media, più piccole, in termini economici e occupazionali, delle cooperative nelle regioni settentrionali. Inoltre, le cooperative sociali delle regioni meridionali mostrano maggiori problemi in termini di efficienza economica e di capitalizzazione (Iris Network, 2014): 19,4% con mezzi propri negativi contro il 12,2% delle cooperative delle regioni del Nordest e il 12,1% di quelle del Nordovest (tab. 2).

Nel complesso, quindi, le analisi citate mostrano la funzione anticiclica svolta dalle cooperative sociali sia in termini economici sia occupazionali. Le cooperative sociali, sia al nord che al sud hanno mostrato negli anni della crisi una diversa tendenza rispetto ad altre forme d'impresa, evidenziando peculiarità che consentono loro di funzionare in modo più coerente in caso di shock negativi.

Tabella 2. Cooperative sociali: valore della produzione per settore (2013)

Settore	v.a. (milioni)	%
Agroalimentare	132,9	1,3
Altra industria	366,9	3,6
Costruzioni e immobiliare	77,8	0,8
Commercio	137	1,4
Trasporti e magazzinaggio	178,7	1,8
Sanità e assistenza sociale	6.937,0	68,6
Altri servizi	2.272,1	22,5
Dato mancante	4,2	0
Totale	10.106,6	100

Fonte: rapporto Euricse su dati Aida

Le dinamiche riportate troverebbero conferma anche per il 2016, seppur espressa da rilevazione qualitativa. La recente indagine dell'Osservatorio Isnet sull'Impresa sociale è stata condotta nel 2016, 2015 e 2014 su 400 imprese⁴; da questo studio si citano le risposte ottenute a due specifiche domande. Emerge una prevalenza di giudizi non negativi sull'andamento economico corrente; un terzo di giudizi di crescita netta e frequenze in aumento rispetto al 2015. Anche per la dinamica occupazionale vi è il 27% che indica un aumento sul 2015 e il 61% una invarianza (tab. 3-4).

Tabella 3. Andamento economico (2014-2016)

	2016	2015	2014
In crescita	36%	33%	24%
Stabile	44%	38%	44%
In calo	19%	28%	32%

Fonte: Isnet

4 Tra marzo e aprile 2016, sono state condotte le interviste per la 10ª edizione dell'Osservatorio Isnet sulle Imprese sociali, al Panel di Cooperative sociali e di Imprese sociali ex lege. Sono stati somministrati 400 questionari (n) ai responsabili delle cooperative sociali e 100 questionari ai responsabili di organizzazioni di impresa sociale (in entrambi i casi prevalentemente presidenti e direttori). L'edizione 2016 ha integrato il Panel con 10 società benefit con certificazione B-Corp a oggi presenti in Italia.

Tabella 4. Consistenza del personale retribuito (2014-2016)

	2016	2015	2014
Aumentato	27%	23%	24%
Invariato	61%	57%	64%
Diminuito	11%	19%	13%

Fonte: Isnet

Impresa sociale e nuove forme di società benefit

La cooperazione sociale costituisce, nel cuneese come nel resto del Paese, la forma di gran lunga più diffusa di imprenditorialità a finalità sociale. Ma, anche in tempi recenti, il nostro ordinamento ha guardato con interesse a come anche altre forme di impresa possano portare a benefici sociali. La legge delega n. 106/2016 per la riforma del terzo settore prevede, tra gli altri aspetti, la revisione della disciplina delle imprese sociali del 2005, con l'obiettivo di diffondere queste esperienze che, se non si considerano le cooperative sociali, sono al momento alcune centinaia a livello italiano. Condividono con il resto del terzo settore le finalità civiche e solidaristiche e sono sottoposte a una limitazione nella distribuzione di utili analoga a quella delle cooperative sociali, pur potendo avere forme giuridiche diverse - fondazioni e associazioni, ma anche forme generalmente utilizzate dalle imprese a fini di lucro.

Oltre alle imprese sociali, sono state introdotte, con una disposizione della Legge di stabilità per il 2016, le Società Benefit, ispirate alle Benefit Corporation statunitensi. Si tratta di imprese for profit che nell'esercizio di un'attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse; a oggi, sono alcune decine nel nostro Paese.

Ancora, sempre a testimonianza della volontà di fare emergere il potenziale sociale della nuova imprenditorialità, il legislatore, nel sostenere con specifiche misure previste nel D.L. 179/2012 (il "Decreto Crescita") la nascita e lo sviluppo di nuove imprese innovative, ha voluto identificare in questo ambito le startup innovative a vocazione sociale (SlAVS); quelle ufficialmente riconosciute come tali sono una cinquantina.

La Legge di stabilità 2014 aveva invece intrapreso un primo incoraggiamento alla partecipazione dei lavoratori al governo dell'impresa, mentre si assiste a un crescente interesse – e, con la Legge di stabilità 2016, anche a un significativo sostegno – per le forme di welfare aziendale, orientando quindi l'impresa a occuparsi del benessere dei propri lavoratori. In sintesi, accanto alla forma largamente prevalente della cooperazione sociale e, nel nostro Paese, proprio a partire dalla constatazione del valore sociale di questa esperienza, sono in atto diversi tentativi di orientare la generalità delle imprese all'assunzione di un ruolo sociale. (Per approfondimenti: P. Venturi, F. Zandonai, 2014)

2. La cooperazione sociale in provincia di Cuneo: dati generali

2.1 Il numero di cooperative

Un primo dato riguarda il numero di cooperative iscritte all'Albo durante il periodo considerato: si tratta di un buon indicatore della presenza di cooperative sociali effettivamente attive nella provincia di Cuneo. La presentazione dei dati avviene, oltre che in forma aggregata anche, dove disponibili, distinguendo tra:

- **cooperativa sociale di tipo A** (o, usato come sinonimo, "di servizi alla persona"): cooperative sociali che offrono servizi sociali, socio sanitari ed educativi, per esempio comunità o centri diurni per minori, assistenza domiciliare o residenziale a disabili e anziani, comunità per tossicodipendenti, accoglienza di migranti, ecc.; occupano operatori con professionalità sociali come educatori, operatori socio sanitari, assistenti sociali, animatori, ecc.;
- **cooperativa sociale di tipo B** (o, sinonimo, "di inserimento lavorativo"): cooperative sociali che possono svolgere qualsiasi attività (per esempio manutenzione del verde, pulizie, attività artigianali, servizi ambientali, ecc.), ma nelle quali almeno il 30% dei lavoratori sono persone svantaggiate, indicate dall'art. 4 dalla legge 381/1991: disabili, tossicodipendenti, detenuti, pazienti psichiatrici, minori a rischio in età lavorativa; per loro la legge prevede la fiscalizzazione degli oneri sociali, cioè maturano regolarmente i contributi ma il costo è sostenuto dallo Stato e non dalla cooperativa che li ha assunti;
- **cooperativa a oggetto plurimo**, che ha cioè al proprio interno sia attività di servizi alla persona che di inserimento lavorativo, funzionalmente integrate tra loro anche se separate da un punto di vista amministrativo;
- **consorzio sociale**: consorzio formato, secondo quanto previsto dall'art. 8 della legge 381/1991, per almeno il 70% da cooperative sociali; è una "cooperativa tra cooperative", cui le associate possono affidare talune funzioni di impresa (per esempio promozione e sviluppo, *general contracting*, formazione, ecc.).

Nel biennio 2008-2009 vi è un aumento consistente di cooperative che passano dalle 89 del 2007 alle 107 del 2009, massimo storico, per poi iniziare un lieve ma costante calo che le porta a diventare 102 nel 2012 e 99 nella rilevazione 2015 (tab. 5).

Tabella 5. Numero di cooperative iscritte all'Albo e dinamica delle iscrizioni e cessazioni (2005-2015)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Numero	91	89	89	99	107	102	106	102	101	101	99
Nuove		4	2	15	8	3	6	2	4	3	4
Cessate		6	2	5	0	8	2	6	5	3	6
Netto		-2	0	10	8	-5	4	-4	-1	0	-2

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rupar – Provincia di Cuneo

I dati sono quindi suddivisi per tipo di cooperativa, così da rendere possibile una prima analisi disaggregata.

Le cooperative sociali di tipo A sono oggi 47 e rappresentano circa la metà delle cooperative iscritte, meno rispetto alla media nazionale; crescono in numero e in percentuale nel biennio 2008-2009, già indicato come periodo di massima partecipazione all'Albo provinciale, per poi diminuire tra il 2012 e il 2015, attestandosi oggi su un peso percentuale simile a dieci anni fa e su numeri assoluti di poco superiori. Le cooperative cessano di essere iscritte all'Albo in alcuni casi a seguito di fusione per incorporazione da parte di altre cooperative, in altri per messa in liquidazione e in altri ancora per cancellazione dall'Albo a seguito di inadempienze, caso che comunque evidenzia la presenza di problematiche tali da far pensare a una cessazione dell'operatività. Vanno poi segnati tre casi nell'ultimo triennio in cui cooperative sociali di tipo A hanno aggiunto alla propria operatività nell'ambito dei servizi alla persona anche un'attività di inserimento lavorativo di persone svantaggiate, andando a ingrandire la quota di cooperative a oggetto plurimo.

Le cooperative di tipo A

Le cooperative sociali di tipo B sono 36, valore che si è mantenuto sostanzialmente costante, sia in termini assoluti che percentuali (intorno al 40%), con piccole oscillazioni nell'ultimo decennio; si tratta di una quota leggermente superiore a quella delle cooperative B presenti sul territorio nazionale.

Le cooperative di tipo B

Le cooperative sociali a oggetto plurimo, che svolgono quindi sia attività di servizi alla persona che di inserimento lavorativo, sono oggi 9, pari a circa il 10% delle iscritte all'Albo aventi forma cooperativa, in aumento rispetto al passato. Tale quota è superiore a quella presente in altri territori.

I consorzi di cooperative sono oggi 7 e si sono mantenuti negli anni in numero abbastanza costante; la loro percentuale sul totale dei soggetti iscritti all'Albo è superiore alla media nazionale ma la loro dimensione media è inferiore: si tratta quindi di un sistema relativamente parcellizzato, con più aggregazioni di piccole dimensioni (tabb. 6-7).

Tabella 6. Consistenza dell'Albo per tipo di cooperativa (2005-2015)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A	43	45	46	50	55	52	55	54	52	47	47
<i>Netto</i>		2	1	4	5	-3	3	-1	-2	-5	0
% su cooperative	50%	53%	54%	54%	55%	55%	56%	57%	55%	50%	51%
B	39	35	34	35	38	37	38	36	37	38	36
<i>Netto</i>		-4	-1	1	3	-1	1	-2	1	1	-2
% su cooperative	45%	41%	40%	38%	38%	39%	39%	38%	39%	40%	39%
Plurime	4	5	5	7	7	5	5	5	5	9	9
<i>Netto</i>		1	0	2	0	-2	0	0	0	4	0
% su cooperative	5%	6%	6%	8%	7%	5%	5%	5%	5%	10%	10%
<i>% cooperative su totale iscritti all'Albo</i>	95%	96%	96%	93%	93%	92%	92%	93%	93%	93%	93%
Consorzi	5	4	4	7	7	8	8	7	7	7	7
<i>Netto</i>		-1	0	3	0	1	0	-1	0	0	0
<i>% consorzi su totale iscritti all'Albo</i>	5%	4%	4%	7%	7%	8%	8%	7%	7%	7%	7%
Totale	91	89	89	99	107	102	106	102	101	101	99
<i>Netto</i>		-2	0	10	8	-5	4	-4	-1	0	-2

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

Tabella 7. Confronto tra provincia di Cuneo e dati nazionali (2005 e 2011)

	2005		2011	
	Cuneo	Italia	Cuneo	Italia
Tipo A	50%	61%	56%	63%
Tipo B	45%	34%	39%	32%
Oggetto plurimo	5%	4%	5%	5%
Totale cooperative	95%	96%	92%	96%
Consorzi	5%	4%	8%	4%
Totale	91	7.363	106	11.264

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo e Italia su dati ISTAT (Censimento dell'Industria e dei servizi 2011)

Dunque, riassumendo, le caratteristiche della cooperazione sociale cu-neese che in qualche modo marcano differenze con il quadro nazionale sono:

- minore percentuale di cooperative di servizi alla persona;
- maggiore percentuale di cooperative di inserimento lavorativo;
- crescita delle cooperative a oggetto plurimo;
- consorzi più numerosi ma più piccoli rispetto al resto d'Italia.

2.2 Da quanti anni operano

Il passo successivo consiste nel verificare, per ciascun tipo di cooperativa (A, B, oggetto plurimo e consorzi), l'anno di costituzione medio tra quelli indicati in ciascuna annualità dell'Albo (tab. 8). Esemplificando, nel 2005 (prima colonna) le cooperative di tipo A risultavano essere costituite in media nel 1995 (prima riga) e avere quindi 10 anni di attività (seconda riga). Undici anni dopo, nel 2015, l'anno di costituzione medio si è alzato per effetto dell'entrata di cooperative di recente costituzione, ma comunque, grazie alla permanenza delle cooperative fondate in anni più lontani, le cooperative risultano in attività in media da più di 15 anni.

Tabella 8. Anno di costituzione: media (2005-2015)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cooperativa sociale di tipo A	1995	1996	1996	1997	1998	1998	1999	1999	1999	1999	2000
Anni medi di attività	10	10	11	11	11	12	12	13	14	15	15
Cooperativa sociale di tipo B	1994	1994	1994	1996	1997	1997	1997	1997	1998	1998	1998
Anni medi di attività	11	12	13	12	12	13	14	15	16	16	17
Cooperativa sociale a oggetto plurimo	1992	1992	1992	1993	1993	1993	1993	1993	1994	1993	1993
Anni medi di attività	13	14	15	15	16	17	18	19	19	21	22
Consorzio	1999	1999	1999	2002	2002	2003	2003	2002	2002	2002	2002
Anni medi di attività	6	7	8	6	7	7	8	10	11	12	13
Totale complessivo	1994	1995	1995	1997	1998	1998	1998	1998	1998	1999	1999
Anni medi di attività	11	11	12	11	11	12	13	14	15	15	16

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

Le radici della cooperazione cuneese

Di qui alcune osservazioni. La cooperazione sociale dimostra di essere un fenomeno persistente e che tende a consolidarsi, aggiungendo imprese neocostituite a cooperative storiche che continuano a esistere e generalmente si consolidano; le imprese iscritte all'Albo hanno oggi in media 16 anni di attività alle spalle, cinque in più della media di 11 anni fa.

La cooperativa di servizi alla persona di più lontana costituzione, tutt'ora attiva, è stata costituita nel 1978 ed è dunque operativa da 38 anni; la cooperativa di inserimento lavorativo di più lontana costituzione risale al 1980, due anni più tardi. Dunque la cooperazione cuneese affonda le proprie radici ben prima della legge 381/1991 e anche prima della prima legge regionale che nel 1989 iniziò a disciplinare il fenomeno allora nascente della cooperazione sociale anticipando lo sviluppo della normativa nazionale.

In particolare, le cooperative a oggetto plurimo – che, lo si ricorda, sono in numero contenuto – evidenziano una stabilità dell'anno di costituzione dall'inizio del periodo a oggi e quindi una progressiva crescita dell'anzianità media, pari oggi a 22 anni di attività.

Le cooperative di inserimento lavorativo hanno in media 17 anni di attività, due in più rispetto alle cooperative di servizi alla persona.

Sono i consorzi a essere mediamente più giovani, come è ragionevole attendersi, dal momento che essi si sviluppano come forma aggregativa di imprese che hanno già intrapreso un percorso di consolidamento.

Concentrandosi sulle cooperative attualmente iscritte all'Albo, quasi un quarto è stato costituito prima della legge 381/1991, quota senz'altro molto significativa rispetto alla media nazionale, e più della metà ha oltre 15 anni di storia, essendo stata costituita entro il 2000. Solo sette risultano costituite negli ultimi cinque anni (tab. 83, in appendice); il dato può essere in parte sottostimato, se si considera che potrebbero esservi dei tempi tecnici tra costituzione e iscrizione all'Albo che, come si può constatare dal confronto tra le date di costituzione e di iscrizione, sono mediamente pari a un anno e mezzo circa; ma in ogni caso sembra difficile che l'attuale fase possa eguagliare, in termini di nuove imprese costituite, i dati del ventennio degli anni Novanta e Duemila, quando si sono generate ogni anno in media più di tre delle cooperative oggi iscritte all'Albo.

Le cooperative iscritte all'Albo

3. Le persone

Questa sezione è dedicata alle caratteristiche delle persone che compongono le cooperative cuneesi; in particolare si esaminano:

- le caratteristiche di coloro che fanno parte della base sociale;
- le caratteristiche di coloro che lavorano nelle cooperative sociali; questo secondo insieme ha un'area di intersezione con il primo (vi sono soci che lavorano), ma anche delle aree di differenza, in quanto vi sono soci che non lavorano e lavoratori che non sono soci;
- le informazioni relative alle caratteristiche del rapporto lavorativo (subordinato, parasubordinato o autonomo);
- le qualificazioni professionali dei lavoratori impegnati in attività di servizi alla persona;
- le caratteristiche delle persone con svantaggio inserite nelle cooperative di tipo B;
- la presenza nella cooperativa di altre figure, in primo luogo i volontari e poi quelle di altre persone (tirocinanti, religiosi, giovani in servizio civile) che a vario titolo collaborano con l'organizzazione.

Mentre sino a ora le cooperative a oggetto plurimo sono state considerate come entità uniche, in questo caso è utile considerarle come unità separate in quanto, sia rispetto ai soci sia ai lavoratori, i dati sono raccolti nella banca dati provinciale come se appartenessero a unità imprenditoriali distinte e questo comunque appare coerente con una situazione organizzativa in cui le due sezioni sono comunque funzionalmente distinte e assumono caratterizzazioni diverse.

3.1 I soci

I dati presenti negli archivi provinciali consentono di studiare la base sociale delle cooperative iscritte all'Albo, suddividendo i soci nelle seguenti categorie:

- soci cooperatori: coloro che si associano alla cooperativa perché intendono prestarvi attività lavorativa retribuita, o con rapporto di lavoro subordinato o di collaborazione⁵;

⁵ La modulistica distribuita dalla Provincia indica (opinabilmente) alle cooperative di includere in questa categoria anche i soci fruitori (per esempio i familiari di un ragazzo disabile inserito in un centro diurno) che però probabilmente rappresentano una quota secondaria. Anche tralasciando questo aspetto, il numero di soci cooperatori non coincide necessariamente con il numero di lavoratori della cooperativa che intrattengono un rapporto societario (anche se le due cifre tendono a non essere troppo dissimili), perché può esservi chi, pur senza avere (o non avendo più) un rapporto di lavoro attivo, permane nella base sociale con l'auspicio di instaurarlo.

Il numero dei soci

- soci volontari: coloro che si associano alla cooperativa per svolgere attività di volontariato e che quindi non possono percepire alcun compenso, ma solo i rimborsi per le spese effettivamente sostenute;
- soci finanziatori (più propriamente "sovventori"): coloro che si associano alla cooperativa per sostenerne le attività attraverso un apporto di tipo economico, generalmente attraverso sottoscrizione di una significativa quota capitale;
- soci cooperatori speciali: coloro che si stanno avvicinando alla cooperativa e per i quali è previsto un rapporto societario specifico, con obblighi e diritti attenuati in preparazione a un possibile accesso come soci cooperatori a tutti gli effetti.

Va segnalato che nella realtà è frequente, soprattutto nelle realtà di più antica costituzione, che nella categoria dei soci prestatori vi siano anche persone di fatto poco operative nella cooperativa, che tuttavia hanno piacere di permanere nella base sociale come segno di appartenenza e condivisione della *mission* della cooperativa.

L'accuratezza della banca dati è abbastanza buona a partire dalla rilevazione del 2010 (riferita quindi all'anno 2009), mentre negli anni precedenti i casi di incoerenze sono piuttosto frequenti.

I soci totali alla data dell'ultima rilevazione sono 4.719 e sono cresciuti, con la sola eccezione del 2011, in tutti gli anni considerati; grazie alla crescita riscontratasi nell'ultimo biennio sono circa 500 in più rispetto al periodo pre-crisi. Sono 3.725 le persone associate a cooperative sociali cuneesi con la finalità di trovarvi occupazione (600 in più rispetto al periodo pre-crisi) e 617 i volontari (tab. 9).

Tabella 9. Base sociale delle cooperative: valori aggregati in base al genere (2004-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Soci cooperatori (m)	563	560	560	658	659	741	707	708	749	890	805
Soci cooperatori (f)	1.644	1.653	1.676	2.275	2.460	2.424	2.630	2.536	2.525	2.695	2.920
Soci cooperatori (tot)	2.207	2.213	2.236	2.933	3.119	3.165	3.337	3.244	3.274	3.585	3.725
Soci volontari (m)	256	259	277	308	302	299	304	309	317	321	308
Soci volontari (f)	183	181	199	241	266	279	311	323	304	331	309
Soci volontari (tot)	439	440	476	549	568	578	615	632	621	652	617
Soci finanziatori (m)	75	77	111	141	229	197	182	176	171	184	190
Soci finanziatori (f)	65	63	80	143	205	148	117	120	122	138	145
Soci finanziatori (tot)	140	140	191	284	434	345	299	296	293	322	335
Soci cooperatori speciali (m)	31	33	39	24	11	15	10	10	8	9	12
Soci cooperatori speciali (f)	28	29	30	21	15	14	10	7	5	29	30
Soci cooperatori speciali (tot)	59	62	69	45	26	29	20	17	13	38	42
Altri soci	53	53	53	14	35	-	-	-	-	-	-
Totale compagine sociale	2.898	2.908	3.025	3.825	4.182	4.117	4.271	4.189	4.201	4.597	4.719

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

Passando quindi a esaminare l'andamento di alcune componenti specifiche, si constata che gli uomini (cooperatori, volontari, finanziatori, speciali) rappresentano oggi il 28% dei soci; sono cresciuti in termini assoluti dal 2010 a oggi (cinque punti percentuali dal 2009), mentre la quota di uomini e donne è stabile nel quinquennio (e la quota di uomini comunque scende negli ultimi due anni). Le socie donne crescono di ben 19 punti percentuali dal 2009 a oggi e la componente femminile è comunque nettamente prevalente in tutto il periodo considerato (oggi il 72% dei soci sono donne). La prevalenza femminile è più netta tra i soci cooperatori che tra i soci volontari (tab. 84, in appendice).

Il motivo largamente preponderante per cui ci si associa alla cooperativa è trovarvi un'attività retribuita: il 79% infatti è socio cooperatore, percentuale abbastanza stabile rispetto alle altre componenti e comunque in lieve crescita negli ultimi anni. La componente dei soci cooperatori dal 2009 al 2014 aumenta del 19%.

Componenti
in base al genere

Perchè
ci si associa

Coloro che si associano per prestare attività volontaria aumentano anch'essi nell'ultimo quinquennio (+7%), anche se in quota minore rispetto ai lavoratori e questo determina il loro lieve ridimensionamento rispetto alle altre componenti della compagine sociale.

Esaminando gli stessi dati in termini di compagine sociale media, si constata che oggi le cooperative sociali hanno mediamente 43,7 soci; la base sociale è cresciuta costantemente nel corso del tempo, compresi gli anni in cui il numero totale di soci fletteva leggermente, segno di processi di concentrazione (come si ricorderà il numero di cooperative è calato di otto unità rispetto al suo massimo storico). Il numero medio di soci cooperatori (oggi 34,5 in media per cooperativa) sale gradualmente, grazie soprattutto alla maggiore presenza di donne, mentre il numero medio di volontari rimane costante. La presenza di altre categorie di soci si conferma numericamente esigua (tab. 10; vedi anche i dati suddivisi per maschi e femmine nella tab. 85, in appendice).

Tabella 10. Base sociale delle cooperative: media (2004-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Soci cooperatori	23,2	23,5	23,8	27,7	27,4	29,6	30,1	30,3	30,9	32,6	34,5
Soci volontari	4,6	4,7	5,1	5,2	5,0	5,4	5,5	5,9	5,9	5,9	5,7
Soci finanziatori	1,5	1,5	2,0	2,7	3,8	3,2	2,7	2,8	2,8	2,9	3,1
Soci cooperatori speciali	0,6	0,7	0,7	0,4	0,2	0,3	0,2	0,2	0,1	0,3	0,4
Altri soci	0,6	0,6	0,6	0,1	0,3	-	-	-	-	-	-
Totale compagine sociale	30,5	30,9	32,2	36,1	36,7	38,5	38,5	39,1	39,6	41,8	43,7

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati RUPAR – Provincia di Cuneo

Concentrandosi ora sulle cooperative di tipo A, all'ultima rilevazione i soci di cooperative che operano nell'ambito dei servizi alla persona sono 3.258, di cui 2.782 cooperatori (2.375 di loro sono donne) e 374 volontari (tab. 11 e tab. 86 in appendice per i dettagli).

Tabella 11. Base sociale delle cooperative di tipo A: valori aggregati (2004-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Soci cooperatori	1.504	1.489	1.489	2.209	2.324	2.407	2.557	2.468	2.452	2.650	2.782
Soci volontari	239	254	254	326	334	361	389	415	412	415	374
Soci finanziatori	63	63	63	156	166	79	51	48	77	72	73
Soci cooperatori speciali	59	62	62	38	18	16	16	11	11	28	29
Altri soci	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale compagine sociale	1.865	1.868	1.868	2.729	2.842	2.863	3.013	2.942	2.952	3.165	3.258

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rupar – Provincia di Cuneo

L'andamento del numero totale di soci è positivo in tutto il periodo, tranne che nel biennio 2011-2012, quando il numero di soci cooperatori scende, per poi risalire nell'ultimo biennio osservato.

Le cooperative A, benché abbiano rappresentato in tutto il periodo considerato poco più della metà delle iscritte all'Albo e nello specifico il 51% all'ultima rilevazione, associano in questi anni circa il 70% dei soci, evidenziando quindi una dimensione delle basi sociali più grande rispetto alle cooperative B (tab. 87, in appendice).

D'altra parte la caratterizzazione femminile della loro base sociale è particolarmente marcata: l'82% dei soci sono donne (dieci punti in più rispetto al dato relativo a tutte le cooperative), percentuale abbastanza costante nell'ultimo quinquennio.

Emerge inoltre in tutto il periodo una quota di persone associate per finalità occupazionali leggermente superiore alla media, cui fa riscontro una quota di soci volontari leggermente inferiore (tabb. 85 e 87, in appendice).

In ogni caso, entrambe queste componenti vedono nel corso degli anni una crescita, che per i soci cooperatori è particolarmente forte negli ultimi due esercizi considerati (quelli della "ripresa" dopo il biennio di flessione 2011-2012), mentre per i volontari emerge un andamento speculare, con un calo nell'ultimo esercizio considerato che riporta la numerosità di questa componente vicino ai livelli di cinque anni orsono.

Coerentemente con quanto è lecito attendersi sulla base dei dati sino a ora esaminati, le compagini sociali sono di dimensioni maggiori rispetto a quelle medie, contando all'ultima rilevazione 58 soci, di cui 50 per finalità lavorativa e 7 volontari (tab. 12; vedi anche tab. 88 in appendice per i dati suddivisi per genere). Rispetto a cinque anni fa la base sociale media è cresciuta di 7,5 unità, integralmente per effetto della crescita dei soci cooperatori.

La base sociale
delle cooperative A

Tabella 12. Base sociale delle cooperative di tipo A: media (2004-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Soci cooperatori	32,0	29,8	29,2	38,8	37,5	42,2	42,6	41,8	43,0	47,3	49,7
Soci volontari	5,1	5,1	5,0	5,7	5,4	6,3	6,5	7,0	7,2	7,4	6,7
Soci finanziatori	1,3	1,3	1,2	2,7	2,7	1,4	0,9	0,8	1,4	1,3	1,3
Soci cooperatori speciali	1,3	1,2	1,2	0,7	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,5	0,5
Altri soci	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale compagine sociale	39,7	37,4	36,6	47,9	45,8	50,2	50,2	49,9	51,8	56,5	58,2

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

La base sociale delle cooperative B

Venendo quindi alle cooperative di inserimento lavorativo, esse associano all'ultima rilevazione 1.461 persone, con una crescita di circa 200 unità nell'ultimo quinquennio; condividono con le cooperative di servizi alla persona la flessione del percorso di crescita nel biennio 2011-2012 (pur su numeri molto contenuti); 943 sono soci cooperatori (erano 758 cinque anni fa), componente che realizza tra il 2012 e il 2013 un aumento di quasi 200 unità (tab. 13 e tab. 89 in appendice per i dettagli).

Tabella 13. Base sociale delle cooperative di tipo B: valori aggregati (2004-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Soci cooperatori	703	724	747	724	795	758	780	776	822	935	943
Soci volontari	200	186	222	223	234	217	226	217	209	237	243
Soci finanziatori	77	77	128	128	268	266	248	248	216	250	262
Soci cooperatori speciali	-	-	7	7	8	13	4	6	2	10	13
Altri soci	53	53	53	14	35	-	-	-	-	-	-
Totale compagine sociale	1.033	1.040	1.157	1.096	1.340	1.254	1.258	1.247	1.249	1.432	1.461

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

In modo complementare rispetto alle cooperative di servizi alla persona, il numero di soci operanti in cooperative B (intorno al 30% in questi anni, vedi tab. 91 in appendice) è inferiore alla quota di cooperative di tipo B iscritte all'Albo (che sono intorno al 39-40% a seconda degli anni).

Gli uomini sono circa il 50% della base sociale (rispetto al 18-20% delle cooperative A), con presenza femminile complementare (intorno al

50% nelle cooperative B contro oltre l'80% nelle cooperative A). Oltre la metà dei soci uomini opera presso le cooperative di tipo B, contro solo il 20% delle cooperatrici cuneesi.

Le cooperative di inserimento lavorativo manifestano anche altre specificità rispetto alla composizione della base sociale: coloro che si associano per finalità lavorative si attestano intorno al 65% nell'ultimo biennio, quota superiore rispetto a quattro o cinque anni fa; ma assai inferiore ai valori che caratterizzano le cooperative di servizi alla persona, che sono intorno all'85% (tab. 87, in appendice).

Al contrario, la componente volontaria, stabile intorno al 17%, appare percentualmente superiore rispetto alle cooperative di servizi alla persona e manifesta in termini assoluti un aumento significativo nell'ultimo biennio.

Inoltre, non appare irrilevante nemmeno la presenza di soci finanziatori, che hanno una diffusione simile a quella dei volontari.

Dal punto di vista dell'ampiezza media della base sociale, essa è nel periodo considerato di circa 30 persone: esattamente 32,5 nell'ultima rilevazione, dopo un quinquennio in cui aveva oscillato di pochi decimali intorno alle 30 unità (tab. 14 e tab. 91 in appendice). Una crescita quindi molto più limitata rispetto a quella delle cooperative A, le cui basi sociali sono cresciute in media di otto unità nello stesso periodo.

Le specificità delle cooperative B

Tabella 14. Base sociale delle cooperative di tipo B: media (2004-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Soci cooperatori	16,3	18,1	19,2	17,2	17,7	18,0	18,1	18,9	19,6	19,9	21,0
Soci volontari	4,7	4,7	5,7	5,3	5,2	5,2	5,3	5,3	5,0	5,0	5,4
Soci finanziatori	1,8	1,9	3,3	3,0	6,0	6,3	5,8	6,0	5,1	5,3	5,8
Soci cooperatori speciali	-	-	0,2	0,2	0,2	0,3	0,1	0,1	0,0	0,2	0,3
Altri soci	1,2	1,3	1,4	0,3	0,8	-	-	-	-	-	-
Totale compagine sociale	24,0	26,0	29,7	26,1	29,8	29,9	29,3	30,4	29,7	30,5	32,5

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

Quindi, riassumendo, i dati che emergono dall'esame delle basi sociali sono:

- nelle cooperative di servizi alla persona, maggiore dimensione media, caratterizzazione femminile, crescita dimensionale più forte;
- nelle cooperative di inserimento lavorativo, equilibrata presenza di uomini e donne, maggiore presenza delle componenti connesse al radicamento comunitario, come i volontari e i finanziatori.

3.2 I lavoratori

Sulla base dell'ultimo dato disponibile, sono 4.391 i lavoratori di cooperative sociali in provincia di Cuneo. Similmente ai soci, anche i lavoratori crescono nel primo periodo preso in considerazione (per quanto, come si è segnalato, i dati relativi agli esercizi anteriori al 2009 appaiano ancora poco solidi), subiscono un ridimensionamento nel 2011-2012 e riprendono a crescere nell'ultimo biennio e soprattutto nel 2014. In cinque anni quindi i posti di lavoro sono aumentati di poco meno di 600 unità (tab. 15).

Tabella 15. Lavoratori per tipo di rapporto: valori aggregati (2004-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Soci lavoratori subordinati tempo indeterminato totale	1.605	1.609	1.679	2.131	2.530	2.567	2.593	2.630	2.650	2.859	3.044
Soci lavoratori subordinati tempo determinato totale	205	170	163	268	317	376	579	426	493	510	464
Soci lavoratori subordinati di inserimento totale	0	0	0	26	29	18	0	0	0	1	1
Soci lavoratori subordinati apprendistato totale	3	5	3	3	8	9	8	6	26	32	20
Soci lavoratori subordinati altro totale	0	0	0	2	0	22	3	53	8	3	25
Soci lavoratori subordinati totale	1.813	1.784	1.845	2.430	2.884	2.992	3.183	3.115	3.177	3.405	3.554
Soci lavoratori parasubordinati totale	31	166	166	126	165	131	111	104	39	67	74
Soci lavoratori autonomi totale	10	15	15	20	35	40	35	27	35	78	73
Totale soci lavoratori	1.854	1.965	2.026	2.576	3.084	3.163	3.329	3.246	3.251	3.550	3.701
Lavoratori non soci subordinati tempo indeterminato totale	60	65	76	189	134	171	183	197	210	191	234
Lavoratori non soci subordinati tempo determinato totale	50	81	99	240	285	261	270	294	194	162	235
Lavoratori non soci subordinati di inserimento totale	0	0	0	0	0	6	3	0	0	0	3
Lavoratori non soci subordinati apprendistato totale	2	3	4	6	5	2	5	5	9	8	6
Lavoratori non soci subordinati altro totale	0	0	0	0	2	0	1	4	3	0	0
Lavoratori non soci subordinati totale	112	149	179	435	426	440	462	500	416	361	478
Lavoratori non soci parasubordinati totale con contratto di collaborazione	0	4	4	43	55	49	68	59	37	40	38
Lavoratori non soci parasubordinati occasionali	0	1	4	3	104	19	3	9	1	2	92
Lavoratori non soci autonomi totale	2	4	4	43	26	58	54	58	67	46	82
Totale lavoratori non soci	114	158	191	524	611	566	587	626	521	449	690
Totale occupati	1.968	2.123	2.217	3.100	3.695	3.729	3.916	3.872	3.772	3.999	4.391

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

La presenza maschile e femminile

Con i dati dei questionari inviati nel corso di questa ricerca si è cercato di integrare, seppure con riferimento non all'intero universo ma solo alle cooperative che hanno risposto, l'informazione della banca dati RUPAR con altre informazioni sul sesso e sull'età dei lavoratori.

Rispetto alla presenza maschile e femminile, in realtà la banca dati RUPAR è già abbastanza indicativa in quanto, seppure le informazioni riguardano i soci lavoratori – insieme non coincidente con quello dei lavoratori, dal momento che vi possono essere soci lavoratori che in un certo momento non stanno lavorando mentre vi è una quota di dipendenti non soci – si sono raccolti sufficienti indizi per ritenere che i due gruppi siano in buona parte coincidenti.

In effetti, i dati raccolti attraverso i questionari, relativi a 2.422 lavoratori con rapporto subordinato su 3.554, mostrano un panorama simile a quello dell'insieme dei soci: netta prevalenza delle donne nelle cooperative A (78%, mentre tra i soci nella banca dati RUPAR erano l'82%), situazione più bilanciata nelle cooperative B (58% di donne, mentre tra i soci nella base dati RUPAR queste erano il 51%) (tab. 16).

Tabella 16. Lavoratori per sesso: valori percentuali

	A	B	Totale
Uomini	22%	42%	27%
Donne	78%	58%	73%
	1.793	629	2.422

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

La prevalenza femminile nelle cooperative di servizi alla persona si fa ancora più netta nelle giovani generazioni (lavoratori fino a 29 anni), in cui le donne rappresentano addirittura l'87% degli addetti con rapporto di lavoro subordinato, per scendere al 75% tra i lavoratori con più di 46 anni. Nelle B la situazione è più bilanciata nelle varie fasce di età e l'effetto sul totale dei lavoratori delle cooperative sociali (A più B) è che, nel campione delle cooperative che hanno risposto al questionario, tra i lavoratori fino a 29 anni le donne rappresentano l'82%, tra i 30 e i 45 anni il 74% e oltre i 45 anni il 67%.

Le fasce di età

Passando a esaminare la suddivisione dei lavoratori per fasce di età – sempre con riferimento al lavoro subordinato –, dai dati del questionario emerge che più della metà dei lavoratori ha tra 30 e 45 anni e circa un terzo ne ha più di 46. Si tratta di un'ulteriore conferma del fatto che la visione della cooperazione sociale come primo approdo lavorativo destinato a essere presto abbandonato e sostituito da occupazioni definitive coglie in modo molto parziale il fenomeno. I lavoratori con età inferiore

Le tipologie
di contratti

ai 30 anni costituiscono il 16% del totale, risultato composto dal 18% che lavora nelle cooperative di tipo A e dal 9% che lavora nelle cooperative di tipo B. Questa percentuale è più alta per le donne che lavorano nelle cooperative di tipo A (20%). La classe di età oltre i 45 anni si trova invece sovrarappresentata tra gli uomini che lavorano in cooperative di tipo B, che in generale mostrano una compagine di lavoratori di età mediamente più avanzata (tab. 17).

Tabella 17. Lavoratori per età: valori percentuali

	A	B	Totale
fino a 29 anni	18%	9%	16%
30 - 45 anni	53%	50%	52%
oltre 46 anni	29%	41%	32%
	1.793	629	2.422
<i>Uomini</i>			
fino a 29 anni	11%	10%	10%
30 - 45 anni	56%	43%	51%
oltre 46 anni	33%	47%	39%
	393	265	658
<i>Donne</i>			
fino a 29 anni	20%	8%	17%
30 - 45 anni	53%	54%	53%
oltre 46 anni	28%	38%	30%
	1.400	364	1.764

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Allargando lo sguardo dai lavoratori con rapporto subordinato alla generalità di coloro che operano in forma retribuita nelle cooperative sociali cuneesi, dai dati Rugar possiamo constatare come le forme di lavoro parasubordinate rimangano secondarie (un centinaio di persone in tutto), così come appaiono residuali i contratti di inserimento e l'apprendistato.

A questo proposito, nel questionario si è richiesto alle cooperative di indicare se, nel corso dell'esercizio 2015, vi fossero stati casi di contratti a progetto trasformati in rapporti subordinati attraverso il contratto di

lavoro a tutele crescenti. Come è noto, i mutamenti normativi intervenuti da una parte riducono drasticamente i casi ammessi di contratto a progetto, dall'altro introducono significative forme di flessibilità nei rapporti di lavoro subordinato al fine di incentivare l'adozione di questi ultimi.

Circa un terzo delle cooperative ha utilizzato nel corso del 2015 l'istituto della conversione da collaborazione a tutele crescenti, più spesso tra le cooperative di tipo A (41%), mentre per le cooperative di inserimento lavorativo il fenomeno risulta assai poco diffuso. Va segnalato, come si avrà modo di approfondire nelle prossime pagine, che le forme parasubordinate, in generale poco utilizzate dalle cooperative sociali, rappresentano comunque il 6% dei lavoratori delle cooperative A, ma solo il 2% dei lavoratori nelle cooperative di tipo B, dove sono quindi in partenza un aggregato di entità marginale (tab. 18).

Tabella 18. Contratti di collaborazione trasformati in contratti a tutele crescenti: valori percentuali (2015)

	A	B	Tutte
Sì	41%	17%	32%
No, ma è una soluzione che in futuro adotteremo	26%	30%	28%
No e non abbiamo in programma di utilizzare tale soluzione	32%	52%	40%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

I lavoratori subordinati

Da considerare che un altro 28% di cooperative considera il contratto a tutele crescenti come possibilità per il futuro, mentre oltre la metà delle cooperative B e un terzo delle cooperative di tipo A esclude che esso possa essere di un qualche interesse.

I soci costituiscono la parte largamente preponderante degli occupati e si attestano intorno all'85%; la forma di lavoro ampiamente più diffusa è, come si è visto, quella del lavoro subordinato, che riguarda in tutte le annualità considerate oltre il 90% degli occupati (tab. 19).

Tabella 19. Lavoratori: indici (2004-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Soci	94%	93%	91%	83%	83%	85%	85%	84%	86%	89%	84%
Non soci	6%	7%	9%	17%	17%	15%	15%	16%	14%	11%	16%
Lavoro subordinato	98%	91%	91%	92%	90%	92%	93%	93%	95%	94%	92%
Lavoro parasubordinato	1%	8%	8%	6%	8%	5%	5%	4%	2%	3%	4%
Lavoro autonomo	1%	1%	1%	2%	2%	3%	2%	3%	3%	3%	4%

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

Questo dato offre una prima risposta anche agli interrogativi sulla qualità del lavoro in queste imprese. Anche nel recente passato, prima dei contratti a tutele crescenti e delle significative misure di incentivazione previste per l'assunzione con rapporto subordinato vigenti tra il 2015 e il 2016, le cooperative non sembrano avere abusato di forme parasubordinate, che pure non appaiono fuori luogo nella gestione di molti servizi, soprattutto per le cooperative di tipo A (si pensi a un centro diurno per giovani o per persone con disabilità, dove una figura professionale specifica gestisce due volte alla settimana un'attività laboratoriale: musica, teatro, ceramica, ecc.).

Nei rapporti subordinati il tempo indeterminato è del tutto prevalente (intorno all'80%) su quello a termine e, quindi, su questo fronte non troviamo situazioni generalmente associate alla precarietà.

Indicazioni diverse appaiono invece dalla distribuzione tra tempi pieni e part time; il part time è stato sempre significativo nelle cooperative sociali cuneesi e nel 2009 interessava circa la metà dei lavoratori. Nell'ultimo quinquennio questa cifra è salita sino a superare nell'ultimo biennio il 60% e attestandosi nell'ultimo esercizio disponibile al 63% (tab. 20 e tab. 92 in appendice).

Tabella 20. Indicatori di stabilità del lavoro (2004-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
% Tempo pieno	61%	60%	59%	54%	49%	52%	48%	48%	43%	38%	37%
% Part time	39%	40%	41%	46%	51%	48%	52%	52%	57%	62%	63%
% Tempi indeterminati	87%	87%	87%	82%	82%	81%	77%	80%	81%	82%	82%
% Tempi determinati	13%	13%	13%	18%	18%	19%	23%	20%	19%	18%	18%
% Tempi pieni indeterminati	51%	51%	51%	47%	43%	46%	41%	40%	36%	34%	33%

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

I contratti part time

Di per sé la diffusione di part time può essere letta in modi diversi, non necessariamente penalizzanti per il lavoratore, ma in ogni caso identifica una caratteristica che merita di essere approfondita in successive analisi. Va comunque considerato che, come emerso nei *focus group*, sono classificati come part time anche tempi parziali molto allungati, per esempio 36 ore settimanali, orari che sono abbastanza diffusi per la strutturazione tipica delle turnazioni in taluni servizi e che vanno in effetti a definire impegni lavorativi e retribuzioni simili al tempo pieno. Non è possibile, sulla base dei dati disponibili, avere una mappatura sistematica della rilevanza di queste situazioni entro i part time, che comunque, sulla base delle testimonianze dei cooperatori, sembrano essere diffuse.

In ogni caso, per effetto in particolare di questa diffusione dei part time, la situazione “tempo pieno e indeterminato” generalmente associata con la massima tutela del lavoratore passa da quasi la metà degli addetti all’inizio del periodo considerato a un terzo nel 2014 (tab. 20).

Le cooperative sociali cuneesi contano in media più di 40 occupati, con un aumento registratosi soprattutto nell’ultimo esercizio e comunque a fronte di una tendenziale crescita dimensionale nel corso del decennio, pur con tutte le cautele necessarie quando si chiamano in causa dati meno recenti. Di questi 40, sono 34 in media i soci lavoratori (quasi tutti con contratto di lavoro subordinato). Collaborazioni e partite IVA rappresentano, tra soci e non soci, una media di 3,5 unità per cooperativa (tab. 21).

Tabella 21. Lavoratori per tipo di rapporto: media (2004-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Soci lavoratori</i>											
Soci lavoratori subordinati tempo indeterminato totale	16,9	17,1	17,9	20,1	22,2	24,0	23,4	24,6	25,0	26,0	28,2
Soci lavoratori subordinati tempo determinato totale	2,2	1,8	1,7	2,5	2,8	3,5	5,2	4,0	4,7	4,6	4,3
Soci lavoratori subordinati di inserimento totale	0,0	0,0	0,0	0,2	0,3	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Soci lavoratori subordinati apprendistato totale	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,3	0,2
Soci lavoratori subordinati altro totale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,5	0,1	0,0	0,2
<i>Soci lavoratori subordinati totale</i>	<i>19,1</i>	<i>19,0</i>	<i>19,6</i>	<i>22,9</i>	<i>25,3</i>	<i>28,0</i>	<i>28,7</i>	<i>29,1</i>	<i>30,0</i>	<i>31,0</i>	<i>32,9</i>
Soci lavoratori parasubordinati totale	0,3	1,8	1,8	1,2	1,4	1,2	1,0	1,0	0,4	0,6	0,7
Soci lavoratori autonomo totale	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,7	0,7
<i>Totale soci lavoratori</i>	<i>19,5</i>	<i>20,9</i>	<i>21,6</i>	<i>24,3</i>	<i>27,1</i>	<i>29,6</i>	<i>30,0</i>	<i>30,3</i>	<i>30,7</i>	<i>32,3</i>	<i>34,3</i>
<i>Dipendenti</i>											
Lavoratori non soci subordinati tempo indeterminato totale	0,6	0,7	0,8	1,8	1,2	1,6	1,6	1,8	2,0	1,7	2,2
Lavoratori non soci subordinati tempo determinato totale	0,5	0,9	1,1	2,3	2,5	2,4	2,4	2,7	1,8	1,5	2,2
Lavoratori non soci subordinati di inserimento totale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Lavoratori non soci subordinati apprendistato totale	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1
Lavoratori non soci subordinati altro totale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Lavoratori non soci subordinati totale</i>	<i>1,2</i>	<i>1,6</i>	<i>1,9</i>	<i>4,1</i>	<i>3,7</i>	<i>4,1</i>	<i>4,2</i>	<i>4,7</i>	<i>3,9</i>	<i>3,3</i>	<i>4,4</i>
Lavoratori non soci parasubordinati totale con contratto di collaborazione	0,0	0,0	0,0	0,4	0,5	0,5	0,6	0,6	0,3	0,4	0,4
Lavoratori non soci parasubordinati occasionali	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,2	0,0	0,1	0,0	0,0	0,9
Lavoratori non soci autonomi totale	0,0	0,0	0,0	0,4	0,2	0,5	0,5	0,5	0,6	0,4	0,8
<i>Totale lavoratori non soci</i>	<i>1,2</i>	<i>1,7</i>	<i>2,0</i>	<i>4,9</i>	<i>5,4</i>	<i>5,3</i>	<i>5,3</i>	<i>5,9</i>	<i>4,9</i>	<i>4,1</i>	<i>6,4</i>
<i>Totali occupati</i>	<i>20,7</i>	<i>22,6</i>	<i>23,6</i>	<i>29,2</i>	<i>32,4</i>	<i>34,9</i>	<i>35,3</i>	<i>36,2</i>	<i>35,6</i>	<i>36,4</i>	<i>40,7</i>

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

Il numero dei lavoratori delle cooperative A

Di seguito lo stesso tipo di analisi è proposta separatamente per le cooperative di servizi alla persona e di inserimento lavorativo.

Nelle cooperative di servizi alla persona lavorano a vario titolo 3.267 persone all'ultima rilevazione disponibile, pari a oltre il 74% del totale dei lavoratori; dunque, ricapitolando, le cooperative sociali di tipo A, che rappresentano poco più della metà delle iscritte all'Albo, hanno nelle proprie fila il 70% dei soci e oltre il 74% dei lavoratori, dato questo non dissimile dalla media nazionale, evidenziando quindi dimensioni medie più ampie. In sostanza, la specificità cuneese non risiede tanto nell'entità occupazionale dei due macrosettori di attività delle cooperative sociali, quanto nella loro articolazione in un numero di imprese più elevato per le cooperative B e più contenuto nelle cooperative A.

Negli ultimi cinque anni il numero di lavoratori aumenta di circa 400 unità, seguendo un andamento simile a quello di altri fenomeni relativi alla cooperazione sociale cuneese: crescita tra il 2009 e il 2011; ridimensionamento tra il 2011 e il 2013; nuova crescita tra il 2013 e il 2015 (tab. 22 e tab. 93 in appendice).

Tabella 22. Lavoratori cooperative A per tipo di rapporto: valori aggregati (2004-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Soci lavoratori subordinati	1.253	1.250	1.250	1.851	2.106	2.247	2.419	2.349	2.350	2.476	2.614
Totale soci lavoratori	1.292	1.428	1.428	1.993	2.297	2.402	2.548	2.463	2.408	2.598	2.741
Lavoratori non soci subordinati	100	122	122	378	346	357	349	337	289	235	328
Totale lavoratori non soci	100	129	129	462	522	471	455	442	393	319	526
Totali occupati	1.392	1.557	1.557	2.455	2.819	2.873	3.003	2.905	2.801	2.917	3.267

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rupar – Provincia di Cuneo

La quota dei lavoratori

La percentuale di lavoratori che sono anche soci della cooperativa resta abbastanza costante nell'ultimo quinquennio, intorno all'85%, così come quella di lavoratori che hanno un lavoro subordinato (poco oltre il 90%), con alcune oscillazioni nel periodo e con una crescita, nell'ultimo anno considerato, dei rapporti di lavoro parasubordinati, che comunque sarà soggetta a probabili successivi ridimensionamenti connessi con le modifiche normative in materia. La quota di lavoratori di cooperative di tipo A è dunque pari a circa tre quarti dei lavoratori totali, percentuale che sembra decrescere lievemente nel quinquennio, così come la quota di lavoratori, soci e non, con rapporto di lavoro subordinato (tab. 23).

Tabella 23. Lavoratori cooperative A: indici (2004-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Soci	93%	92%	92%	81%	81%	84%	85%	85%	86%	89%	84%
Non soci	7%	8%	8%	19%	19%	16%	15%	15%	14%	11%	16%
Lavoro subordinato	97%	88%	88%	91%	87%	91%	92%	92%	94%	93%	90%
Lavoro parasubordinato	2%	11%	11%	7%	11%	6%	5%	5%	3%	3%	6%
Lavoro autonomo	1%	1%	1%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	4%	4%
<i>Su tutte le cooperative</i>											
Quota di occupati	71%	73%	70%	79%	76%	77%	77%	75%	74%	73%	74%
Quota di soci lavoratori	70%	73%	70%	77%	74%	76%	77%	76%	74%	73%	74%
Quota di dipendenti	88%	82%	68%	88%	85%	83%	78%	71%	75%	71%	76%
Quota di subordinati	70%	71%	68%	78%	74%	76%	76%	74%	73%	72%	73%

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

Rispetto agli indici di stabilità del rapporto di lavoro (tab. 92 in appendice), non sembrano emergere tendenze troppo distanti dalla media delle cooperative sociali cuneesi; si conferma quindi la netta prevalenza dei tempi indeterminati, costante nel tempo, e la notevole e crescente diffusione dei part time, passati dal 51% di cinque anni fa a oltre il 60% nell'ultimo biennio, da cui deriva una quota di tempi pieni e indeterminati che scende a circa un terzo dei lavoratori con rapporto di lavoro subordinato.

Infine, mentre la dimensione media delle cooperative cuneesi nel loro complesso era di circa 40 unità, la considerazione delle sole cooperative A ci porta a una media di oltre 58 lavoratori, in crescita rispetto a cinque anni fa; le dimensioni medie rimangono infatti costanti intorno alle 50 unità nel quinquennio, con una lieve flessione nel 2011-2012 e poi una ripresa a partire dal 2013 e quindi una successiva ulteriore e più forte crescita nell'ultimo esercizio disponibile (tab. 24 e tab. 95 in appendice).

La stabilità
del lavoro

Tabella 24. Lavoratori cooperative di tipo A per tipo di rapporto: media (2004-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Totale soci lavoratori	27,5	28,6	28,0	35,0	37,0	42,1	42,5	41,7	42,2	46,4	48,9
Totale lavoratori non soci	2,1	2,6	2,5	8,1	8,4	8,3	7,6	7,5	6,9	5,7	9,4
Totali occupati	29,6	31,1	30,5	43,1	45,5	50,4	50,1	49,2	49,1	52,1	58,3

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rupar – Provincia di Cuneo

Passando ora alle cooperative di inserimento lavorativo, nel 2014 vi lavorano 1.124 persone, con una crescita di 268 unità rispetto a cinque anni prima, di cui circa 200 soci lavoratori, quasi tutti con rapporto di lavoro subordinato (tab. 25).

Tabella 25. Lavoratori cooperative B per tipo di rapporto: valori aggregati (2004-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Soci lavoratori subordinati	560	534	595	579	778	745	764	766	827	929	940
Totale soci lavoratori	562	537	598	583	787	761	781	783	843	952	960
Lavoratori non soci subordinati	12	27	57	57	80	83	113	163	127	126	150
Totale lavoratori non soci	14	29	62	62	89	95	132	184	128	130	164
Totali occupati	576	566	660	645	876	856	913	967	971	1082	1124

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rupar – Provincia di Cuneo

Rispetto alla composizione della forza lavoro, la quota di soci è analoga a quella delle cooperative di tipo A, mentre si nota una ancor più pronunciata prevalenza dei rapporti di lavoro di tipo subordinato (soci e non soci), che in tutto il periodo considerato oscillano tra il 96% e il 98% (tab. 26).

La quota di occupati rispetto agli occupati totali delle cooperative cuneesi è complementare a quello delle cooperative di tipo A e si attesta su circa un quarto del totale.

Tabella 26. Lavoratori cooperative B: indici (2004-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Soci	98%	95%	91%	90%	90%	89%	86%	81%	87%	88%	85%
Non soci	2%	5%	9%	10%	10%	11%	14%	19%	13%	12%	15%
Lavoro subordinato	99%	99%	99%	99%	98%	97%	96%	96%	98%	98%	97%
Lavoro parasubordinato	0%	0%	1%	1%	2%	2%	3%	3%	1%	1%	2%
Lavoro autonomo	1%	1%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
<i>Su tutte le cooperative</i>											
Quota di occupati	29%	27%	30%	21%	24%	23%	23%	25%	26%	27%	26%
Quota di soci lavoratori	30%	27%	30%	23%	26%	24%	23%	24%	26%	27%	26%
Quota di dipendenti	12%	18%	32%	12%	15%	17%	22%	29%	25%	29%	24%
Quota di subordinati	30%	29%	32%	22%	26%	24%	24%	26%	27%	28%	27%

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

La quota di tempi indeterminati è analoga – forse lievemente maggiore – a quella delle cooperative di servizi alla persona, mentre la quota di part time è pari al 67% nell'ultima rilevazione, superiore di alcuni punti a quella delle cooperative di tipo A e in crescita abbastanza evidente nel quinquennio, dal momento che era pari al 50% nel 2009 (tab. 95 in appendice).

Infine, sono riportati i valori medi della forza lavoro delle cooperative B; all'ultima rilevazione sono presenti in media 25 lavoratori (contro gli oltre 58 delle cooperative A), percentuale comunque in aumento rispetto a cinque anni fa in cui i lavoratori erano in media 20 (e, a voler dare credito ai dati di anni precedenti, molto meno a metà degli anni Duemila). Oltre 21 dei 25 lavoratori sono soci e 24 hanno un rapporto di lavoro di tipo subordinato (tab. 27 e tab. 96 in appendice).

Le tipologie di contratto

Tabella 27. *Lavoratori cooperative di tipo B per tipo di rapporto: media (2004-2014)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Totale soci lavoratori	13,1	13,4	15,3	13,9	17,5	18,1	18,2	19,1	20,1	20,3	21,3
Totale lavoratori non soci	0,3	0,7	1,6	1,5	2,0	2,3	3,1	4,5	3,0	2,8	3,6
Totali occupati	13,4	14,2	16,9	15,4	19,5	20,4	21,2	23,6	23,1	23,0	25,0

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

Riassumendo:

- nelle cooperative sociali cuneesi lavorano quasi 4.400 persone.
- I lavoratori sono cresciuti di 2.400 unità nel decennio, con una lieve flessione solo negli anni 2011-2012.
- La componente largamente prevalente è quella dei soci lavoratori con contratto subordinato, con significativa prevalenza dei tempi indeterminati (82%).
- I lavoratori sono soci nell'84% dei casi.
- L'occupazione è prevalentemente femminile, soprattutto nelle cooperative A.
- Nel corso degli anni si assiste a un aumento notevole dei contratti part time. Questo fenomeno contiene comunque caratteristiche molto diverse, sia in termini di volontarietà/involontarietà, sia in termini della durata del part time (compresi quelli con più di 30 ore settimanali).

3.3 Le professioni sociali

Le cooperative sociali di tipo A possono svolgere, secondo quanto previsto dalla LR 18/1994 – e come aggiornato in ultimo dalla LR 30/2009 – servizi socio assistenziali, socio sanitari, socio educativi, educativi e talune attività sanitarie; per questo motivo nel proprio organico inseriscono in via prevalente personale con qualifiche attinenti a questi ambiti; peraltro, la DGR 311-37230/1994, che disciplina le modalità di iscrizione all'Albo Regionale, prevede che in sede di comunicazioni per il mantenimento dell'iscrizione (cioè quelle qui utilizzate per studiare il fenomeno) siano «specificati il titolo di studio, i titoli professionali, gli attestati di qualifica, i corsi di formazione e riqualificazione e altri titoli attinenti la professione».

I dati anteriori al 2009 sono difficilmente comparabili per motivi di modularità e di accuratezza nella raccolta e registrazione, ma quelli successivi offrono un panorama dell'evoluzione delle competenze professionali presenti in queste cooperative (tab. 28 e tab. 99 in appendice).

Tabella 28. Professioni sociali nelle cooperative di tipo A (2009-2014)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Psicologo	56	61	67	49	53	59
Assistente sociale	15	25	29	20	15	22
Medico	9	14	13	10	12	14
Terapista della riabilitazione	27	15	18	23	43	54
Infermiere	56	42	62	120	130	150
Educatore professionale	478	516	524	473	504	498
ADEST-OTA-OSS	1.187	1.289	1.257	1.149	1.190	1.290
Animatore professionale	124	117	91	65	49	57
Mediatore interculturale	12	22	32	25	16	29
Altro personale**	475	465	474	536	577	595
Totale personale di assistenza alla persona	2.439	2.566	2.567	2.470	2.589	2.768
Percentuale su personale totale coop. A	85%	85%	88%	88%	89%	85%

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

* Categoria presente nelle schede Rugar ma non registrata negli archivi

** In alcuni casi sono state introdotte piccole alterazioni di questa voce a quadratura del totale

Si tratta di 2.768 lavoratori alla rilevazione relativa al 2014, che rappresentano nei sei anni considerati tra l'85% e l'89% del totale degli addetti; gli altri possono essere operatori amministrativi, figure di promozione e sviluppo o addetti incaricati di funzioni complementari a quelle degli operatori di servizi alla persona (per esempio cuoco in una struttura per l'infanzia, addetto alle pulizie in una residenza per anziani, ecc.).

In quasi la metà dei casi – 1.290 nella rilevazione relativa al 2014, circa 100 unità in più rispetto a sei anni prima – il loro profilo professionale è riconducibile a quello di OSS (operatore socio sanitario) o assimilabile; si tratta cioè di persone con compiti di assistenza personale ad anziani e disabili, che vanno dall'igiene della persona all'aiuto nel compiere le operazioni della vita quotidiana, oltre che alla collaborazione con altri operatori responsabili di attività educative, riabilitative, di animazione, ecc. A tale qualifica si accede, previo completamento della scuola dell'obbligo, con un corso di 1.000 ore. La quota si mantiene costante negli anni considerati su valori compresi tra il 46% e il 50%.

La rilevazione
del 2014

L'operatore
socio sanitario

L'educatore professionale

Il profilo di educatore professionale è il secondo profilo in ordine di frequenza, riguarda poco meno di un quinto dei lavoratori delle cooperative A addetti ai servizi alla persona, circa 500 persone. La loro quota percentuale diminuisce lievemente nell'ultimo biennio, anche se tali variazioni potrebbero essere ricondotte ad aspetti contingenti. Oggi per svolgere questa funzione è richiesta una laurea e di fatto negli ultimi anni il titolo diventa prevalente tra gli educatori, mentre sei anni fa erano più diffusi i casi in cui era ammesso lo svolgimento della funzione con una apposita qualifica conseguita al di fuori del sistema accademico.

Le due qualifiche di OSS ed educatore raccolgono insieme circa i due terzi degli addetti.

I profili sanitari

I profili più marcatamente sanitari (medico, infermiere, terapeuta della riabilitazione) rappresentano circa l'8% degli addetti, 218 lavoratori alla rilevazione relativa al 2014; se la loro quantità è contenuta in termini assoluti, va comunque segnalato come essi fossero solo il 3% all'inizio del periodo considerato e che dunque il loro aumento sia molto significativo: 100 lavoratori circa, in termini assoluti e una percentuale quasi triplicata rispetto ai valori di partenza; di rilievo soprattutto l'aumento degli infermieri, una cinquantina a inizio periodo, passati ora a 150. Questo dato evidenzia in modo chiaro una maggiore frequentazione, da parte delle cooperative sociali cuneesi, dell'ambito socio sanitario e sanitario (tab. 29).

Tabella 29. Professioni sociali nelle cooperative di tipo A: percentuali (2009-2014)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Psicologo	2%	2%	3%	2%	2%	2%
Assistente sociale	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Medico	0%	1%	1%	0%	0%	1%
Terapista della riabilitazione	1%	1%	1%	1%	2%	2%
Infermiere	2%	2%	2%	5%	5%	5%
Educatore professionale	20%	20%	20%	19%	19%	18%
ADEST-OTA-OSS	49%	50%	49%	47%	46%	47%
Animatore professionale	5%	5%	4%	3%	2%	2%
Mediatore interculturale	0%	1%	1%	1%	1%	1%
Altro personale	19%	18%	18%	22%	22%	21%
Totale personale di assistenza alla persona	2.439	2.566	2.567	2.470	2.589	2.768

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rupar – Provincia di Cuneo

Gli altri profili

I profili di assistente sociale e psicologo permangono su livelli abbastanza bassi (una cinquantina di psicologi e una ventina di assistenti sociali, insieme il 3% circa del personale di assistenza alla persona) così come si mantiene bassa la quota di mediatori interculturali (29 nel 2014).

Merita qualche attenzione in più la qualifica di animatore che, al netto delle fluttuazioni contingenti, mostra invece un ridimensionamento significativo: più di 100 nel biennio iniziale, pari al 5% degli addetti ai servizi alla persona, meno di 50 nell'ultimo biennio, a evidenziare come probabilmente talune modalità di intervento – animazione di territorio, prevenzione, sensibilizzazione, aggregazione giovanile, ecc. – tendano a essere tralasciate a vantaggio degli interventi prestazionali volti a rispondere a bisogni di maggiore coerenza quali quelli legati alla non autosufficienza (tab. 30 e tab. 100 in appendice).

Va infine rilevato che vi è una categoria “altro” piuttosto nutrita che comprende assistenti scolastici, assistenti familiari, insegnanti di scuola materna, musicoterapisti, pedagogisti, psicomotricisti, sociologi, operatori con funzioni educative nei servizi all'infanzia, ecc., che complessivamente assommano a più di un quinto degli addetti. Purtroppo si tratta di una categoria residuale in cui non è possibile distinguere ulteriormente tra i vari profili, anche se da una lettura dei descrittivi testuali presenti nella base dati è ragionevole pensare che la gran parte svolga funzione di assistenza a disabili in ambito scolastico o operi nei servizi per l'infanzia.

Tabella 30. Professioni sociali nelle cooperative di tipo A: 2009 = 100 (2009-2014)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Psicologo	100	109	120	88	95	105
Assistente sociale	100	167	193	133	100	147
Medico	100	156	144	111	133	156
Terapista della riabilitazione	100	56	67	85	159	200
Infermiere	100	75	111	214	232	268
Educatore professionale	100	108	110	99	105	104
ADEST-OTA-OSS	100	109	106	97	100	109
Animatore professionale	100	94	73	52	40	46
Mediatore interculturale	100	183	267	208	133	242
Altro personale**	100	98	100	113	121	125
Totale personale di assistenza alla persona	100	105	105	101	106	113

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rupar – Provincia di Cuneo

* Categoria presente nelle schede Rupar ma non registrata negli archivi

** In alcuni casi sono state introdotte piccole alterazioni di questa voce a quadratura del totale

Le categorie considerate

3.4 I lavoratori con svantaggio

Le cooperative sociali di tipo B o le cooperative sociali a oggetto plurimo relativamente alla parte di attività di inserimento lavorativo hanno a libro paga una quota di persone svantaggiate pari ad almeno il 30% dei lavoratori. Le categorie di svantaggio sono definite dall'art. 4 della legge 381/1991 e comprendono i disabili fisici, psichici o sensoriali (cui, come specificato in successive circolari, sia riconosciuto un grado di invalidità superiore al 45%), i detenuti ammessi a beneficiare di misure alternative alla detenzione, gli ex degenti di ospedali psichiatrici e le persone in cura presso un dipartimento di salute mentale, i tossicodipendenti o alcolisti in cura presso i SERT e minori in età lavorativa in condizione di disagio. Per tali lavoratori, come detto, è prevista la fiscalizzazione degli oneri sociali, sia per la parte relativa al datore di lavoro, sia per la parte relativa al lavoratore.

I dati sui lavoratori con svantaggio in cooperative sociali si riferiscono quindi in modo specifico alle categorie sopra menzionate e non alle altre che, sulla base di diverse valutazioni, potrebbero essere incluse in una considerazione di svantaggio (per esempio persone senza fissa dimora, madri sole con figli a carico, ex detenuti o ex tossicodipendenti, migranti, disoccupati di lungo periodo anziani e a bassa qualificazione, ecc.). Ciò non esclude che nelle cooperative studiate, accanto agli svantaggiati appartenenti alle categorie previste dalla legge, vi sia anche una quota significativa di lavoratori con forme di svantaggio non riconosciute dall'art. 4 della Legge 381/1991 (in diverse ricerche esse rappresentano circa un 10-15% aggiuntivo rispetto agli svantaggiati ex art. 4 della Legge 381/1991); ma tali casi non rientrano nelle statistiche sotto riportate.

I dati principali relativi ai lavoratori svantaggiati registrati sugli archivi provinciali a partire dal 2009 (i dati degli anni precedenti appaiono troppo incoerenti per essere anche solo indicativi del fenomeno in questione) sono (tab. 31):

- un numero abbastanza costante di lavoratori svantaggiati, alla rilevazione 2015 di poco superiore alle 400 persone su base provinciale;
- una netta prevalenza dei casi in cui il lavoratore svantaggiato è anche socio della cooperativa, dal momento che in quasi tutti gli esercizi questo dato risulta superiore al 90%;
- una prevalenza di lavoratori svantaggiati uomini, che si aggirano intorno al 60% del totale;
- una diminuzione della quota di lavoratori svantaggiati sul totale dei lavoratori di cooperative sociali di tipo B; infatti, il totale dei lavoratori è cresciuto nel corso degli anni e quindi una sostanziale stabilità del numero di svantaggiati implica una diminuzione del loro peso percentuale, che passa dal 42-44% dei primi anni considerati al 36% del 2014.

Tabella 31. Lavoratori svantaggiati di tipo B per tipo di rapporto (2008-2014)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Soci lavoratori svantaggiati	350	350	350	360	348	373	370
Dipendenti svantaggiati	32	20	34	51	41	30	37
Svantaggiati totali	382	370	384	411	389	403	407
% svantaggiati soci	92%	95%	91%	88%	89%	93%	91%
Svantaggiati uomini	226	223	234	245	231	241	240
Svantaggiate donne	156	147	150	166	158	162	167
% svantaggiati uomini	59%	60%	61%	60%	59%	60%	59%
Percentuale svantaggiati	44%	43%	42%	43%	40%	37%	36%

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

Gli stessi dati sono quindi esaminati come media dei lavoratori in ciascuna cooperativa; anche in questo caso i numeri sono costanti, quasi in tutti gli anni ricompresi tra 8,5 e 9 lavoratori per cooperativa; in media meno di un lavoratore per cooperativa è inquadrato come lavoratore dipendente al di fuori del rapporto societario (tab. 32 e tab. 101 in appendice).

Tabella 32. Lavoratori svantaggiati di tipo B per tipo di rapporto: media (2008-2014)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Soci lavoratori svantaggiati	7,8	8,3	8,1	8,8	8,3	7,9	8,2
Dipendenti svantaggiati	0,7	0,5	0,8	1,2	1,0	0,6	0,8
Svantaggiati uomini	5,0	5,3	5,4	6,0	5,5	5,1	5,3
Svantaggiate donne	3,5	3,5	3,5	4,0	3,8	3,4	3,7
Svantaggiati totali	8,5	8,8	8,9	10,0	9,3	8,6	9,0

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

Le successive tabelle suddividono invece i lavoratori sulla base delle categorie di svantaggio. I termini di confronto utili a identificare le specificità cuneesi non sono molti e non sono molto aggiornati, ma in ogni caso alcuni aspetti appaiono abbastanza evidenti.

Le categorie di svantaggio

La disabilità fisica e psichica

Dietro al numero totale abbastanza costante di persone inserite è facile individuare una crescita, in termini sia assoluti sia percentuali, delle persone con disabilità fisica o psichica, che insieme superano nell'ultimo anno i due terzi delle persone inserite (altre ricerche in diverse aree territoriali mostravano per questo dato percentuali intorno al 50%); parallelamente calano in modo significativo gli inserimenti dall'area del disagio mentale, passati dal 17-18% dei primi anni al 6-7% degli ultimi esercizi (tab. 102 in appendice).

Mentre la quota di detenuti è poco significativa, sono assunte nelle cooperative sociali di tipo B alcune decine di persone con problemi di dipendenza, pari a circa un quinto delle persone inserite. In questo ambito la specificità è che la quota di dipendenze legate all'abuso di alcolici appare più rilevante rispetto a quella da altre sostanze, a confronto con quanto generalmente avviene nelle cooperative sociali italiane.

La detenzione e la dipendenza

Accanto alle persone inserite al lavoro in senso proprio, attraverso un contratto di assunzione, possono esservi nelle cooperative di tipo B altre persone la cui presenza è a qualche titolo riconducibile all'intento di facilitare l'inserimento occupazionale di persone svantaggiate (Tabella 33). In realtà, in questo caso l'interpretazione dei dati è più sfumata: tra le persone inserite grazie a borse lavoro, stage e tirocini (tripartizione proposta dalle schede regionali di per sé non del tutto rigorosa) possono esservi persone svantaggiate, inserite in cooperativa entro percorsi per alcuni versi analoghi a quelli dell'inserimento lavorativo (o a essi propedeutici), così come vi possono essere anche casi di giovani in cerca di prima occupazione non equiparabili alle situazioni di svantaggio.

Vi sono poi altre forme in qualche modo assimilabili all'inserimento lavorativo (per esempio convenzioni con aziende sanitarie per attività ergoterapiche) che si rivolgono a persone svantaggiate, ma non hanno la caratteristica del rapporto di lavoro (tab. 33).

Altre forme di inserimento

Questo tipo di situazioni sono relative prevalentemente alle cooperative di tipo B, ma non solo; sia perché, come sopra evidenziato, possono riguardare anche aree diverse dallo svantaggio, sia perché possono esservi forme di inserimento, preparatorie a quelle operate in cooperative di tipo B, che avvengono in cooperative di tipo A. Si tratta per lo più di attività che, pur richiamando un contesto simile a quello lavorativo (per esempio un centro di cucina, un laboratorio per la produzione di oggetti in ceramica, ecc.), non prevedono, se non marginalmente, di finanziarsi attraverso la vendita sul mercato dei prodotti e si caratterizzano per una valenza educativa piuttosto che produttiva.

Tabella 33. Altre forme di inserimento lavorativo (2008-2014)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Borse lavoro (solo B)	25	26	24	21	28	22	24
Borse lavoro (totali)	27	26	31	25	30	24	27
Stage (solo B)	6	2	3	4	1	4	1
Stage (Totali)	14	16	24	22	6	8	3
Tirocini (solo B)	11	9	33	28	24	59	49
Tirocini (Totali)	29	57	137	69	65	89	69
Altri tipi di inserimenti lavorativi (solo B)	10	11	9	7	12	26	23
Altri tipi di inserimenti lavorativi (totali)	11	12	9	9	20	40	30
Altre forme di inserimento svantaggiati (M)	16	20	22	21	20	38	30
Altre forme di inserimento svantaggiati (F)	26	15	37	28	32	57	45
Altri svantaggiati (Totale)	42	35	59	49	52	95	75

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rupar – Provincia di Cuneo

In ogni caso tutto ciò porta a stimare che possano esservi, accanto alle circa 400 persone svantaggiate inserite con contratti di lavoro, alcune decine di persone svantaggiate che, attraverso strumenti diversi da quelli dell'assunzione a libro paga, intraprendono percorsi di inserimento entro le cooperative sociali cuneesi.

3.5 I volontari e altri

La presenza di soci volontari assume un particolare rilievo nella letteratura relativa alla cooperazione sociale; la loro presenza è spesso utilizzata per testare la forza delle relazioni che legano una cooperativa alla propria comunità di riferimento, nell'ipotesi che la quota di volontari sia maggiore nelle cooperative fortemente radicate nel proprio territorio e diminuisca laddove la cooperativa si connota come mera impresa produttrice di servizi di welfare. Ancora, la presenza di volontari, soprattutto nella *governance* dell'impresa, è ritenuta indicativa della capacità di includere entro le proprie priorità una molteplicità di punti di vista: non solo quello dei lavoratori, tipico delle cooperative di produzione e lavoro, ma anche quello dei destinatari dei servizi, nell'ipotesi che il volontario, in quanto non motivato dal percepimento di un reddito, approssimi in sé interessi e priorità degli utenti per i quali volontariamente dona il suo tempo (secondo la cosiddetta teoria *multistakeholder*).

Talvolta, tali ragionamenti sono introdotti entro ipotesi di lavoro che postulano una tendenziale perdita del legame comunitario da parte delle cooperative, per effetto di processi, indotti da evoluzioni culturali e da dinamiche di mercato, che tendono a trasformare la cooperativa in senso aziendalistico, con conseguente disaffezione da parte dei volontari. I dati sino a ora emersi non sembrano avvalorare un'ipotesi di questo tipo. È vero che nel decennio la quota di volontari rispetto al totale dei lavoratori potrebbe fare intravedere una lieve diminuzione, almeno rispetto agli anni più remoti e sempre che si considerino dati sufficientemente affidabili; ma questo avviene in una situazione in cui il numero complessivo di volontari cresce notevolmente, in proporzione simile sia alle altre componenti della base sociale, sia ai lavoratori, mantenendosi su quote comunque superiori rispetto a quelle riscontrate in altre rilevazioni nazionali (tab. 34).

Tabella 34. Altre persone (2004-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Soci volontari (m)	256	259	277	308	302	299	304	309	317	321	308
Soci volontari (f)	183	181	199	241	266	279	311	323	304	331	309
Soci volontari (tot)	439	440	476	549	568	578	615	632	621	652	617
Volontari su soci	15%	15%	16%	14%	14%	14%	14%	15%	15%	14%	13%
Volontari su lavoratori	22%	21%	21%	18%	15%	16%	16%	16%	16%	16%	14%
Servizio civile (m)	4	3	3	3	5	5	7	3	0	2	2
Servizio civile (f)	7	7	5	7	7	8	11	18	17	6	10
Servizio civile (tot)	11	10	8	10	12	13	18	21	17	8	12
Religiosi	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

Rispetto alle altre componenti – volontari in servizio civile e religiosi – è il caso di citarle solo per evidenziarne l'irrelevanza in termini numerici. Il servizio civile, che negli anni appena trascorsi ha sofferto di consistenti riduzioni rispetto alla sua fase di maggiore espansione, si attesta su poco più di una decina di unità in tutta la provincia, mentre la presenza di religiosi è nulla in quasi tutti gli anni considerati.

4. Gli aspetti economici e patrimoniali

4.1 La dimensione economica

Complessivamente, la cooperazione sociale cuneese vale, al lordo dei fatturati interni realizzati tra consorzi e cooperative a essi associati (ma senza contare il fatturato di cooperative sociali di altre province realizzato nel territorio cuneese), circa 131 milioni di euro, pari al 7,5 per mille del PIL provinciale; non vi sono dati aggiornati che consentano di comparare questo indice con il dato nazionale, anche se probabilmente non si distanzia in modo significativo, dal momento che le stime si aggirano intorno ai 10 miliardi su un PIL nazionale di 1.400 miliardi di euro (tab. 35).

Tabella 35. Valore della produzione: valori aggregati, in euro (2009-2015)

Anno	A	B	Plurima	Consorzi	Totale
2009	51.230.486	21.433.993	8.167.743	14.787.172	95.619.394
2010	57.322.673	22.074.793	8.447.311	17.146.186	104.990.963
2011	64.143.376	23.690.804	9.290.032	19.416.184	116.540.396
2012	65.060.949	22.323.205	10.049.808	22.068.272	119.502.234
2013	67.183.583	26.123.083	10.178.051	24.605.338	128.090.055
2014	61.901.223	24.520.695	13.972.823	24.907.111	125.301.852
2015	65.734.169	24.547.038	14.821.057	26.807.358	131.909.622

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo; bilanci depositati presso la Provincia di Cuneo; dati su tutte le cooperative di cui sono state raccolte le informazioni di bilancio

Considerando il valore della produzione medio nel corso degli anni rispetto a quello del 2008, posto uguale a 100, sia in termini nominali, sia effettuando una rivalutazione secondo gli indici ISTAT, al netto delle cautele più volte espresse sulla banca dati, emergono alcune tendenze:

- la dimensione economica delle cooperative cresce, malgrado il periodo di crisi, sia in termini nominali sia esprimendo tutti i valori in euro 2014;
- ciò accade, con minime eccezioni, in tutti gli anni considerati, sia per le cooperative di tipo A che sia le cooperative di tipo B;

Le tendenze
economiche

- le cooperative di tipo A crescono in misura superiore e con una maggiore linearità delle cooperative di tipo B (che “recuperano” buona parte della minore crescita con un dato dell’ultimo esercizio considerato che pare sembra richiedere qualche verifica ulteriore) (tab. 36).

Tabella 36. Andamento del valore medio della produzione per cooperativa: 2008 = 100 (2008-2014)

	Valori non rivalutati		Valori rivalutati		
	A	B	A	B	A/B
2008	100	100	100	100	1,8
2009	109	100	108	99	2,0
2010	110	101	107	98	2,0
2011	119	107	112	101	2,0
2012	120	115	110	106	1,9
2013	124	114	113	105	2,0
2014	131	126	120	115	1,9

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo; bilanci depositati presso la Provincia di Cuneo; dati su tutte le cooperative di cui sono state raccolte le informazioni di bilancio

Coefficienti di rivalutazione: 2008: 1,0923 - 2009: 1,0818 - 2010: 1,0615 - 2011: 1,0288 - 2012: 1,0047 - 2013: 0,9991

I fenomeni di selezione e concentrazione

Un’analisi più approfondita dei dati fa inoltre pensare, sia per le cooperative di tipo A sia per quelle di tipo B, alla presenza di fenomeni di selezione e concentrazione. In sostanza, in entrambi i casi si assiste a un aumento della dimensione media che si accompagna alla diminuzione delle unità; il risultato finale è quello di un valore della produzione aggregato che raggiunge i suoi massimi nel 2012 e poi decresce lievemente; ma, soprattutto, tale aggregato è composto da un numero di cooperative lievemente minore con una dimensione economica superiore. In dettaglio:

- le cooperative A superano il valore medio di 1,5 milioni di euro di fatturato, corrispondente a un aggregato di 65,7 milioni di euro; questo valore è di poco inferiore al massimo storico di 67,5 milioni del 2012 su 47 cooperative; due anni dopo ve ne sono cinque in meno e con un valore della produzione superiore in media di circa 130 mila euro. Considerando le 32 cooperative di cui è disponibile il bilancio dal 2008 al 2014, la gran parte di esse (28) consegue un aumento del valore della produzione; ma, d’altra parte, un certo numero, anche di dimensioni

rilevanti, cessano l'attività. Solo nel 2012 vengono a cessare cooperative A per un giro d'affari di circa 7 milioni complessivi, riassorbiti probabilmente in buona parte dalle cooperative rimanenti;

- la crescita del valore della produzione medio delle cooperative B nell'ultimo anno si è verificata con una sostanziale invarianza del fatturato complessivo, circa 24,5 milioni di euro; ma nel 2013 ciò era realizzato da 33 cooperative, nel 2014 da 30, quindi con valore unitario della produzione superiore. I valori complessivi sono inferiori di circa 600 mila euro al massimo storico, registratosi nel 2012 su 35 cooperative B di cui è disponibile il bilancio. Considerando le 25 cooperative di cui è disponibile il bilancio dal 2008 al 2014, esse hanno, al netto dell'inflazione, un fatturato equivalente a quello di sei anni prima, dato complessivo che deriva da circa una metà che ha oggi un valore della produzione superiore al 2008, mentre l'altra metà si è ridimensionata.

Se facciamo riferimento ai dati di bilancio 2014, possiamo ottenere la suddivisione che distingue le cooperative A, B, plurime e i consorzi a seconda di classi di fatturato; sono indicate come "piccole" le cooperative con non più di 500 mila euro di fatturato, "medie" quelle da 500 mila euro a 1,5 milioni, "grandi" quelle con oltre 1,5 milioni di euro. Si tratta di limiti arbitrari, anche se ragionevoli, se si pensa che molte analisi indicano la dimensione media delle cooperative sociali italiane intorno a un milione di euro (il punto centrale della classe mediana) e considerando che questo tipo di classificazione suddivide le cooperative cuneesi in tre gruppi di numerosità simile (tab. 37).

La suddivisione
per classi
di fatturato

Tabella 37. Numero di cooperative per tipo e dimensione

Numero di cooperative	A	B	Plurima	Consorzio	Totale
Grande	22	7	1	5	35
Media	11	12	2		25
Piccola	12	14	3	2	31
Totale	45	33	6	7	91

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su bilanci 2014

Piccola: 0 – 500 mila euro di valore della produzione - Media: 500 mila euro – 1.5 milioni di euro di valore della produzione - Grande: più di 1.5 milioni di euro di valore della produzione

Mentre tra le cooperative di servizi alla persona circa la metà – 22 su 44 – sono "grandi", poco più di un quinto delle B (7 su 33 lo sono), mentre oltre il 40% (14 su 33) sono "piccole" contro il 26% della A.

Questa suddivisione delle cooperative sociali cuneesi per tipo e per dimensione viene utilizzata per analizzare quale quota del valore della

produzione sia realizzato da ciascun gruppo di cooperative (tab. 38). Le 22 cooperative A di grandi dimensioni realizzano oltre l'80% del valore della produzione nell'ambito dei servizi alla persona, mentre le sette maggiori cooperative B insieme conseguono il 60% del valore della produzione nell'ambito dell'inserimento lavorativo. Insomma, in entrambi i casi un numero limitato di soggetti realizza, dal punto di vista economico, la parte preponderante del valore della produzione; dato che va sicuramente analizzato con attenzione, anche se non coincidente necessariamente con l'entità del prodotto sociale che va considerato anche con altri parametri.

Tabella 38. Valore della produzione aggregato e percentuale per tipo e dimensione (2014)

Valore della produzione 2014 aggregato	A	B	Consorzio	Plurima	Totale
Grande	59.043.109 80,9%	18.994.459 59,8%	26.226.799 97,8%	4.260.453 60,3%	108.524.820 78,3%
Media	10.742.299 14,7%	9.739.159 30,6%		1.784.908 25,2%	22.266.366 16,1%
Piccola	3.188.258 4,4%	3.052.917 9,6%	580.559 2,2%	1.024.828 14,5%	7.846.562 5,7%
Totale	72.973.666 52,6%	31.786.535 22,9%	26.807.358 19,3%	7.070.189 5,1%	138.637.748

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati dei bilanci depositati presso la Provincia di Cuneo; dati su tutte le cooperative di cui sono state raccolte le informazioni di bilancio

Anno di costituzione

Tra i fattori che contribuiscono a spiegare la dimensione delle cooperative vi è sicuramente l'anno di costituzione: le cooperative costituite in anni meno recenti sono generalmente di dimensione maggiore.

Questa relazione però non spiega da sola la dimensione, dal momento che vi sono cooperative di più recente costituzione che hanno raggiunto dimensioni più ampie e cooperative più antiche rimaste piccole.

Con riferimento alle cooperative A (fig. 19 in appendice) l'essere costituite prime del 2002 si associa con l'aumento dal 37% al 58% delle cooperative grandi e con la diminuzione dal 37% al 19% delle cooperative piccole.

La relazione è ancora più evidente tra le cooperative B: nessuna cooperativa costituita dopo il 2002 è di grandi dimensioni mentre lo è il 28% di quelle nate prima di tale data, mentre il 75% delle cooperative più giovani è di piccola dimensione contro il 32% di quelle costituite prima del 2002 (fig. 20 in appendice).

4.2 I costi del personale

Riguardo ai costi che le cooperative sostengono per il personale, si tratta, in media, di circa 1,1 milioni di euro all'anno per le cooperative di tipo A, di 350 mila euro per le cooperative di tipo B e di 500 mila euro per le cooperative a oggetto plurimo (tab. 39). Questa voce comprende solo il personale con un contratto di lavoro subordinato o di collaborazione stabile, mentre non considera collaborazioni occasionali o prestazioni professionali. Come si è visto, comunque, le persone con rapporto di lavoro subordinato rappresentano la grande maggioranza.

Tabella 39. Costi medi del personale per tipo di cooperativa (2008-2014)

	A	B	Plurima
2008	886.628	297.973	484.996
2009	952.240	302.314	428.875
2010	985.045	297.841	476.417
2011	1.011.876	325.157	473.933
2012	1.001.764	341.824	459.429
2013	1.059.914	319.920	472.963
2014	1.101.247	350.682	496.582

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo; bilanci depositati presso la Provincia di Cuneo; dati su tutte le cooperative di cui sono state raccolte le informazioni di bilancio

Il rapporto tra il costo del personale e il totale dei costi sostenuti dalle cooperative mostra in che misura l'attività di una cooperativa consista principalmente nell'organizzare il lavoro del personale (e quindi in questo caso i costi del personale sono percentualmente alti) e in che misura invece combini una pluralità di fattori produttivi, costituiti da personale ma anche da materie prime, macchinari, acquisto di servizi da altre imprese, ecc. (e in questo caso la quota di costi del personale sarà più bassa) (tab. 40).

La situazione appare differente tra cooperative di tipo A e di tipo B.

Le prime, infatti, destinano una quota largamente prevalente (oltre il 70%) a remunerare il personale, dato coerente con la natura di servizi che in molti casi si sostanziano nell'organizzare prestazioni rese da operatori sociali (educatori, assistenti alla persona, animatori, ecc.); va comunque segnalato che la quota di costi diversa dal personale, pari nell'ultima rilevazione considerata al 30%, non è per nulla insignificante.

**Le finalità
dei costi sostenuti**

Le cooperative di tipo B, invece, mantengono il costo del personale su livelli molto più bassi, ben al di sotto del 50%, dal momento che si occupano di servizi (per esempio attività artigianali, raccolta di rifiuti, manutenzione del verde) che implicano il dotarsi di macchinari e sostenere costi di gestione (come energia, carburanti, noleggi, prestazioni di altre imprese) più rilevanti.

In entrambi i casi va comunque registrato un tendenziale calo della quota di spese per il personale, segno che entrambi i tipi di cooperativa hanno intrapreso politiche di investimento o comunque tese a integrare un maggior numero di fattori produttivi oltre al personale.

Tabella 40. Costi del personale su totale dei costi per tipo di cooperativa (2008-2014)

	A	B	Plurime
2008	76%	47%	66%
2009	74%	47%	59%
2010	77%	46%	61%
2011	73%	48%	56%
2012	71%	46%	58%
2013	73%	43%	62%
2014	72%	43%	61%

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo; bilanci depositati presso la Provincia di Cuneo; dati su tutte le cooperative di cui sono state raccolte le informazioni di bilancio

Il costo del lavoro

Mettendo invece in relazione il costo medio per il personale con il numero di unità di personale mediamente presenti in ciascuno degli anni considerati, suddividendo gli esiti per cooperative di tipo A e di tipo B, al di là delle oscillazioni annuali, l'indicazione è abbastanza chiara: le cooperative di tipo A spendono in media circa 20 mila euro, le B meno di 15; il differente costo del lavoro unitario deriva principalmente da due elementi:

- per il personale svantaggiato la legge 381/1991 prevede la fiscalizzazione degli oneri sociali, cioè il pagamento dei contributi da parte dello Stato, cosa che diminuisce il costo del lavoro della componente svantaggiata e che rappresenta nel corso degli anni dal 36% al 44% della forza lavoro delle cooperative cuneesi di tipo B;
- è ragionevole ipotizzare che nelle cooperative A vi sia una quota maggiore di lavoratori a cui sono riconosciuti titoli professionali medio alti,

con una quota non residuale di operatori laureati, mentre al contrario nelle cooperative B sono diffuse mansioni corrispondenti a livelli di inquadramento più bassi;

- in generale, rispetto alla quota pro capite, va tenuto comunque conto che, come si è visto in precedenza (tab. 37 e tab. 97, in appendice, per le cooperative B), il part time è molto diffuso e supera ora il 60% sia nelle cooperative A che nelle cooperative B, essendosi comunque mantenuto sopra il 50% in tutto il periodo considerato. Anche a questo proposito si può comunque ritenere che vi sia nelle cooperative B un certo numero di part time molto brevi, legati alla effettiva possibilità di svolgere un'attività lavorativa per talune persone con disabilità o disagio psichico (tab. 41).

Tabella 41. Costi del personale pro capite per tipo di cooperativa (2008-2014)

	A	B
2008	21.239	15.703
2009	19.610	15.177
2010	20.126	14.548
2011	21.013	14.206
2012	20.060	14.879
2013	20.375	14.542
2014	19.385	14.923

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rupar – Provincia di Cuneo; bilanci depositati presso la Provincia di Cuneo; dati su tutte le cooperative di cui sono state raccolte le informazioni di bilancio

La quota di costi del personale è esaminata con riferimento sia al tipo di cooperativa – A, B, plurima – sia alla dimensione grande, media e piccola come precedentemente definite (tab. 42).

Le cooperative di servizi alla persona e di inserimento lavorativo mostrano due relazioni opposte tra dimensione e quota di costi di personale. Le cooperative di servizi alla persona più grandi evidenziano una quota di costi di personale superiore al 70%, mentre le più piccole scendono al 57%, frutto probabilmente sia di un maggior ricorso a collaboratori esterni occasionali, sia alla scelta di misurarsi con settori di mercato diversi da quelli trainati da commesse pubbliche che comportano di mettere a disposizione quantità significative di personale, controllandosi invece con attività imprenditoriali che implicano un maggiore investimento e che incontrano maggiori difficoltà a espandersi sul mercato.

I costi del personale nelle cooperative A

Si mostra viceversa un andamento speculare per le cooperative B, fra cui quelle di dimensioni maggiori hanno una quota di costi del personale più bassa, che tende invece a crescere per le imprese di dimensioni minori.

Tabella 42. Percentuale dei costi del personale per tipo di cooperativa e dimensione (2014)

% costi personale 2014	A	B	Plurima	Totale
Grande	70%	39%	71%	48%
Media	72%	58%	56%	64%
Piccola	57%	53%	64%	52%
Totale	70%	46%	66%	51%

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati di bilancio depositati presso la Provincia di Cuneo

4.3 La redditività

La crescita dimensionale, proseguita anche in contesti di crisi, è senz'altro un indicatore importante della dinamicità del mondo cooperativo, ma non è sufficiente di per sé a descrivere lo stato di salute di queste imprese, se non si verifica anche la capacità di conseguire un equilibrio economico.

Il valore che è disponibile in serie storica desunto dall'archivio provinciale è costituito dalla differenza tra valore della produzione e costi della produzione; valore quest'ultimo che comprende i costi per il personale (comprensivi di contributi e oneri differiti) di cui già si è detto, i costi per l'acquisto di materie prime e di consumo, di prestazioni professionali e altre collaborazioni, affitti e noleggi, ammortamenti, svalutazioni di crediti e altri oneri minori. In sostanza, la gran parte dei costi esclusi quelli finanziari, le partite straordinarie e le imposte.

La differenza tra valore della produzione e costi della produzione evidenzia come, sia per le cooperative A sia per le cooperative B, le cifre che residuano una volta pagati i costi di produzione siano in media veramente modeste: nella maggior parte degli esercizi sono inferiori al 2% e in alcuni casi, soprattutto per le cooperative a oggetto plurimo, in diversi anni assumono un valore medio negativo. I consorzi, che a loro volta desumono almeno una parte della propria sostenibilità dai trasferimenti delle cooperative associate, solo in una annualità superano il margine dell'1% (tab. 43).

Tabella 43. Differenza tra valore e costi della produzione su valore della produzione (2008-2014)

	A	B	Plurima	Consorzi
2008	2,3%	1,7%	0,4%	0,7%
2009	1,6%	1,2%	-3,2%	-0,9%
2010	1,9%	0,9%	-0,1%	0,3%
2011	2,2%	2,0%	-1,1%	0,4%
2012	1,0%	-0,6%	-1,1%	1,3%
2013	1,0%	0,7%	1,1%	0,5%
2014	1,8%	0,9%	0,8%	0,8%

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo; bilanci depositati presso la Provincia di Cuneo; dati su tutte le cooperative di cui sono state raccolte le informazioni di bilancio

Si è scelto, visto il rilievo di questo aspetto, di completare i dati con una raccolta specifica di informazioni sul risultato di esercizio direttamente alle cooperative sociali. Come era prevedibile, visto che generalmente per le cooperative la gestione finanziaria (il netto tra interessi percepiti per i depositi e quelli pagati ai finanziatori per le aperture di credito) rappresenta comunque un costo, il risultato di esercizio evidenzia in modo ancor più forte come i margini medi dell'attività siano del tutto esigui, ben inferiori all'1% e attestati in sostanza sul pareggio (tab. 44).

Tabella 44. Risultato di esercizio su valore della produzione (2013-2014)

	A	B
Risultato di esercizio 2013	852	-1.405
Risultato di esercizio 2014	10.142	543
Risultato di esercizio / VdP 2013	0,05%	-0,15%
Risultato di esercizio / VdP 2014	0,61%	0,05%

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo; bilanci depositati presso la Provincia di Cuneo; dati su tutte le cooperative di cui sono state raccolte le informazioni di bilancio

Un equilibrio precario

Questo dato risulta da una quota alta – circa i tre quarti del totale – di cooperative che comunque dichiarano, anche per cifre molto basse, una chiusura in utile, che però in termini medi è bilanciato dalla perdita, di entità maggiore, della restante parte di cooperative (tab. 45).

In ogni caso, il dato generale è quello di un sistema in equilibrio economico abbastanza precario, la cui sussistenza sarebbe difficilmente concepibile con parametri di valutazione ordinari che mettessero a confronto i rischi dell'attività di impresa con la redditività economica effettiva. La permanenza del fenomeno è quindi da inquadrare entro una cornice di imprenditorialità che mira a produrre risultati sociali e occupazionali a condizione di poterlo fare entro i vincoli di seppur minima sostenibilità, così come sembrano fare le cooperative cuneesi (e non solo) sulla base dei dati considerati.

Tabella 45. Percentuale delle cooperative in utile per tipo di cooperativa (2013-2014)

	in utile 2013	in utile 2014
A	70%	77%
B	78%	69%
Consorzio	86%	100%
Plurima	67%	50%
Totale complessivo	74%	74%

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo; bilanci depositati presso la Provincia di Cuneo. Dati su tutte le cooperative di cui sono state raccolte le informazioni di bilancio

Le condizioni provinciali

La situazione cuneese è comunque da questo punto di vista analoga a quella che risulta da altre rilevazioni nazionali nell'ultimo decennio e che vanno lette in relazione sia alla crisi economica, sia – e ancor prima – all'evoluzione delle condizioni di mercato tanto nell'ambito dei servizi alla persona che dell'inserimento lavorativo. In particolare:

- le cooperative di tipo A debbono confrontarsi con una spesa per il welfare locale da parte di comuni e aziende sanitarie che ristagna o decresce, mentre gli stessi enti esercitano pressioni per estendere i servizi di welfare a copertura degli accresciuti bisogni assistenziali soprattutto in alcuni ambiti, quali, per esempio, la non autosufficienza. Contemporaneamente va considerato come l'orientarsi al mercato privato – strategia spesso indicata da taluni commentatori per sfuggire a queste ristrettezze del welfare pubblico – deve a sua volta confrontarsi, soprattutto negli ultimi anni, con le conseguenze della crisi economica sui

bilanci familiari e sull'organizzazione dei tempi di vita, da cui è derivata una maggiore propensione delle famiglie a dare risposta ai bisogni di assistenza di anziani e infanzia o con disponibilità intra familiari o con il mercato informale;

- le cooperative di tipo B debbono, invece, fare i conti sia con fenomeni di globalizzazione dell'economia che interessano in modo rilevante ambiti di attività che prevedono lavorazioni semplici, rispetto alle quali le imprese committenti considerano l'opzione di commissionare le lavorazioni presso Paesi con minore costo del lavoro, sia con la maggiore aggressività competitiva delle imprese ordinarie – a loro volta spinte dalla crisi a non trascurare alcuna opportunità – su ambiti storici della cooperazione sociale come manutenzione del verde e pulizie.

Può inoltre essere utile inserire in questa analisi anche la variabile dimensionale, considerando la quota di cooperative sociali in utile negli anni 2013 e 2014, i due anni per i quali si è attuata una raccolta dei bilanci autonoma dal sistema Rugar comprendente anche la registrazione del risultato di esercizio (tab. 46). Si considereranno, inoltre, i dati relativi al rapporto tra utile e valore della produzione dei sottogruppi di cooperative aggregati per tipo e per dimensione nell'ultimo anno disponibile, ottenendo così un indicatore sensibile anche alla quantità di utile o di perdita generata nell'anno (tab. 47). I risultati sono così riassumibili:

- in premessa, va evidenziato come la redditività abbia valori minimi per tutti i tipi di cooperative e per tutte le classi dimensionali; quindi le considerazioni sulla peculiarità del sistema cooperativo che persiste malgrado redditività non attrattive per altri sistemi di impresa rimane vera per tutti i sottogruppi esaminati;
- se ci rifacciamo ai dati complessivi emerge una chiara relazione tra dimensione e percentuale di cooperative che chiudono il bilancio con segno positivo, che si aggira intorno all'80% tra le medie e le grandi e scende, nella media del biennio, al 60% tra le piccole; nel 2014, ultimo bilancio disponibile, le grandi chiudono con un utile pari allo 0,7% del valore della produzione, le medie in pareggio, le piccole con una perdita dello 0,7% sempre sul valore della produzione;
- per le cooperative di servizi alla persona si tratta di un legame diretto e molto pronunciato: in entrambi gli esercizi le cooperative di dimensioni maggiori sono in utile in oltre l'80% dei casi, mentre questa quota scende a non più di metà per le cooperative di tipo A sotto i 500 mila euro;
- per le cooperative di inserimento lavorativo questa relazione non è così netta: in entrambi gli anni le cooperative con una maggior quota di utili sono quelle di dimensioni medie, mentre le cooperative più piccole mostrano un deterioramento della redditività nel 2014 e non nel 2013;
- per entrambi i tipi di cooperativa va comunque notato che, sebbene la piccola dimensione faccia emergere segnali di fragilità, la relazione tra

La variabile dimensionale

dimensione e redditività non è così lineare, visto che tra le cooperative medie e grandi non emergono comunque – nemmeno quelle di tipo A – differenze di performance relativamente alla quota di cooperative in utile (mentre la relazione sussiste considerando l'entità degli utili realizzati). In sostanza, questi dati fanno pensare che probabilmente vi sia una dimensione minima al di sotto della quale diventa difficile conseguire un equilibrio economico, ma che, oltre a tale limite, la relazione tra dimensione e sostenibilità si faccia più incerta.

Tabella 46. Percentuale di cooperative in utile per dimensione e tipo di cooperativa (2013-2014)

% in utile	A		B		Consorzio		Plurima		Totale	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Grande	86%	73%	71%	57%	100%	80%	100%	100%	86%	71%
Media	82%	82%	83%	83%			50%	50%	80%	80%
Piccola	50%	42%	57%	79%	100%	100%	33%	67%	55%	65%
Totale	76%	67%	70%	76%	100%	86%	50%	67%	74%	71%

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati dei bilanci depositati presso la Provincia di Cuneo; dati su tutte le cooperative di cui sono state raccolte le informazioni di bilancio

Tabella 47. Utile su valore della produzione: valori aggregati per dimensione e tipo di cooperativa (2014)

	A	B	Consorzio	Plurima	Totale
Grande	0,7%	0,2%	0,6%	2,0%	0,7%
Media	0,0%	0,9%		-4,0%	0,1%
Piccola	0,1%	-3,8%	0,6%	5,3%	-0,7%
Totale	0,6%	0,1%	0,6%	1,0%	0,5%

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati dei bilanci depositati presso la Provincia di Cuneo; dati su tutte le cooperative di cui sono state raccolte le informazioni di bilancio

4.4 La solidità patrimoniale

Quanto detto sulla redditività corrisponde sicuramente alla situazione dell'ultimo decennio, ma non all'intera storia della cooperazione sociale cuneese e italiana. Infatti, anche a Cuneo un esame dei dati patrimoniali evidenzia la presenza, quantomeno in anni passati, del circolo virtuoso dello sviluppo che ha caratterizzato la storia ormai trentennale della cooperazione sociale.

Il capitale sociale è sottoscritto e – contestualmente o ratealmente – versato dai soci della cooperativa per dotare l'impresa dei mezzi necessari per operare, mentre il patrimonio risulta dalla somma del capitale sociale e degli esiti degli esercizi precedenti che, in caso di utile, sono posti a riserva e vanno ad incrementare il patrimonio netto, in caso di perdita vanno a intaccarlo e – dopo avere azzerato le riserve – a diminuire il capitale.

Partiamo dall'esame dei dati sul capitale sociale. Questo tende ad aumentare in modo significativo sia per le cooperative di tipo A – 66 mila euro all'ultima rilevazione, più che doppio rispetto all'inizio del periodo – sia per le cooperative B dove si aggira sui 45 mila euro contro i 32-33 mila di inizio periodo (tab. 48).

Se confrontiamo questo dato con il numero di soci oggi presenti, ne deriverebbe che il capitale medio sottoscritto sia pari a circa 1.200 euro a testa nelle cooperative A e di circa 1.400 euro nelle cooperative B. Entrambi i valori sono aumentati rispetto ai primi anni considerati, quando le cooperative A sottoscrivevano in media 500 euro a socio e le B circa 1.100. Questi valori inducono alcune riflessioni:

- si tratta di importi non certo decisivi sulla vita di impresa, ma non del tutto irrilevanti rispetto ai singoli soci che versano il capitale; si tratta certamente di impegni economici non paragonabili a quelli spesso necessari per avviare un'attività in proprio, ma d'altra parte molto diversi da quelli tipici di molte cooperative negli anni Ottanta e Novanta, quando era comune partecipare con quote equivalenti agli attuali 25-50 euro;
- sono sicuramente in atto fenomeni di ricapitalizzazione, anch'essi probabilmente con una valenza più che altro simbolica, a manifestare – per esempio nei confronti di finanziatori cui si chiede di accordare fiducia alla cooperativa – l'effettiva convinzione dei soci circa la sostenibilità della propria impresa;
- se ancor oggi le cooperative B, che per il tipo di attività debbono spesso confrontarsi con investimenti impegnativi, hanno una quota di capitale pro capite superiore – magari anche grazie alla maggior presenza di soci sovventori – le cooperative A mostrano l'aumento percentualmente maggiore, più che raddoppiando il capitale sottoscritto rispetto a cinque-sei anni fa. Ciò di norma è connesso a strategie che mirano a sostenere un'evoluzione che le porta a trasformarsi da imprese che si

Il capitale sociale

- limitavano a offrire servizi consistenti nella messa a disposizione di personale a imprese con una propria consistenza patrimoniale, per esempio acquistando le strutture ove vengono offerti i servizi ai destinatari;
- significativa, infine, la scelta delle cooperative di assicurare ai consorzi una dotazione patrimoniale non irrilevante rispetto agli standard del mondo cooperativo, soprattutto pensando che il numero di soci che mediamente compongono i consorzi cuneesi è abbastanza limitato.

Tabella 48. Capitale sociale e patrimonio netto medi per tipo di cooperativa (2008-2014)

Anno		A	B	Consorzi	Totale
2008	Capitale sociale	26.755	33.836	29.281	29.820
2009	Capitale sociale	30.375	33.951	29.743	31.770
2010	Capitale sociale	33.748	32.733	65.646	35.812
2011	Capitale sociale	43.055	40.580	85.083	45.114
2012	Capitale sociale	54.052	46.112	106.719	54.973
2013	Capitale sociale	67.594	43.592	110.934	61.634
	Patrimonio netto	309.767	167.162	168.877	239.322
2014	Capitale sociale	66.421	45.207	217.485	71.751
	Patrimonio netto	321.381	169.025	298.755	257.092

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo; bilanci depositati presso la Provincia di Cuneo; dati su tutte le cooperative di cui sono state raccolte le informazioni di bilancio

Il patrimonio netto

Passando ora all'analisi del patrimonio netto, si può constatare come esso abbia importi assai maggiori a quelli del capitale: è superiore ai 300 mila euro per le cooperative A (quindi circa 255 mila euro in più rispetto alla parte che deriva dalla capitalizzazione dei soci) ed è di 169 mila euro per le cooperative B (125 mila euro in più rispetto al capitale).

Questa parte che sovrabbonda il capitale è il frutto di risultati di gestione positivi che nel corso degli anni sono stati realizzati, posti a riserva indivisibile alimentando così il patrimonio della cooperativa, al netto di quello che è stato eventualmente utilizzato per colmare la perdita di taluni esercizi.

Si tratta di un processo difficilmente comparabile con quello equivalente di un'impresa non cooperativa perché tali importi non risultano più fruibili singolarmente dai soci né durante la vita dell'impresa né al suo

scioglimento e sono quindi un “patrimonio intergenerazionale”, costruito in gran parte grazie ai risultati positivi accumulati dalle cooperative negli anni Novanta e a inizio degli anni Duemila e in grado oggi di costituire un supporto per una fase storica in cui tali margini difficilmente possono essere prodotti, mentre le risorse risultano preziose per definire strategie di rilancio e per assorbire esercizi in perdita.

Qui di seguito, i dati sul capitale sociale e sul patrimonio netto sono rielaborati sulla base della dimensione, oltre che del tipo di cooperativa; in generale appare una relazione diretta tra questi due parametri e le dimensioni di impresa: le imprese di maggiori dimensioni raccolgono più capitale – ed è naturale, avendo un maggior numero di soci – e realizzano e accumulano risultati di esercizio positivi di maggior entità; ma accanto a queste relazioni emergono alcuni altri elementi:

- a parità di dimensione, almeno per le cooperative medie e piccole, le cooperative B appaiono molto più capitalizzate delle A: in altre parole, il fatto di dovere investire maggiormente in macchinari e attrezzature ha portato queste cooperative a chiedere ai propri soci una maggiore partecipazione in termini di capitale pro capite o a ricercare l'intervento di sovventori esterni;
- le cooperative B medie e piccole mostrano un patrimonio netto notevolmente superiore alle cooperative A, in misura non assorbita dalle differenze di capitalizzazione e quindi da collegarsi agli utili realizzati nel corso degli esercizi passati. Questo indicatore è di particolare rilievo, perché offre un dato aggiuntivo indiretto sulla redditività che va oltre l'utile realizzato nell'ultimo esercizio, in cui, come si è visto (tabb. 46-47) le cooperative B di piccole dimensioni sono in perdita nel 43% dei casi e mostrano un risultato di esercizio medio negativo. Le piccole cooperative B (e anche quelle di medie dimensioni) mostrano un patrimonio netto positivo che eccede il capitale di oltre 100 mila euro, segno che in passati esercizi questo patrimonio è stato accumulato per effetto di utili via via conseguiti;
- nelle cooperative A l'associazione tra maggiore dimensione e maggiore patrimonializzazione – e dunque maggiori utili realizzati nel medio periodo – è molto più forte: il patrimonio netto medio delle cooperative A grandi è circa 20 volte superiore rispetto a quello delle A piccole, mentre questa relazione, pur esistente, è molto più lieve nelle cooperative B (2 volte superiore). In sostanza, per le cooperative A, molto più che per le B, crescita dimensionale e redditività si associano.

La dimensione

Tabella 49. Capitale sociale e patrimonio netto medio per dimensione e tipo di cooperativa (2014)

Media 2014		A	B
Grande	Capitale sociale	123.392	107.655
	Patrimonio netto	596.798	293.256
Media	Capitale sociale	21.910	40.787
	Patrimonio netto	83.295	142.912
Piccola	Capitale sociale	14.932	32.734
	Patrimonio netto	30.507	138.234
Tutte	Capitale sociale	69.662	51.555
	Patrimonio netto	313.995	165.049

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati dei bilanci depositati presso la Provincia di Cuneo; dati su tutte le cooperative di cui sono state raccolte le informazioni di bilancio

4.5 Gli investimenti

La cooperazione sociale cuneese ha messo in atto in questi anni delle strategie di investimento significative; le immobilizzazioni nette, cioè gli importi investiti per immobili, attrezzature, macchinari, brevetti, marchi, ecc., detratti di una quota annuale di ammortamento, sono cresciuti sia per le cooperative A che, soprattutto, per le cooperative B nel periodo considerato. Oggi in media una cooperativa sociale di tipo A ha immobilizzati 240 mila euro (43 mila in più rispetto al 2008), una cooperativa di tipo B 275 mila (80 mila euro in più rispetto all'inizio del periodo considerato); ancora più significativa la politica di investimento dei consorzi. Ciò significa che – sempre ragionando sulla media delle cooperative e considerando a titolo di esempio un investimento ad ammortamento quinquennale (come un automezzo, un software, un impianto, ecc.) – in questi anni sono stati via via ammortizzati e rimpiazzati (o affiancati) tutti i beni esistenti con altri equivalenti per un valore di circa 200 mila euro e che in più ne sono stati fatti di nuovi per alcune decine di migliaia di euro.

Emerge in sostanza un atteggiamento attivo di rilancio in questa fase di crisi, certamente reso possibile dagli accumuli patrimoniali degli anni precedenti, ma comunque non scontato: di fronte a una contingenza difficile e a una redditività praticamente nulla, una possibile strategia potrebbe essere anche quella dell'attendere tempi migliori, sospendendo gli investimenti; mentre al contrario la via seguita pare essere quella di un rilancio per cercare attivamente nuovi spazi di sviluppo (tab. 50).

Tabella 50. Immobilizzazioni nette per tipo di cooperativa (2008-2014)

Anno	A	B	Consorzi	Totale
2008	197.123	194.164	221.097	197.979
2009	196.973	191.874	215.083	196.418
2010	199.180	229.695	232.008	213.619
2011	227.532	223.317	205.306	224.115
2012	217.408	221.591	322.543	227.322
2013	208.014	232.975	383.790	233.065
2014	240.787	274.378	391.476	266.895

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo; bilanci depositati presso la Provincia di Cuneo; dati su tutte le cooperative di cui sono state raccolte le informazioni di bilancio

Il dato sulle immobilizzazioni nette dell'ultimo esercizio disponibile è suddiviso sulla base della dimensione; emerge una relazione evidente tra maggiore dimensione della cooperativa e entità degli investimenti realizzati, segno che i casi di crescita dimensionale non sono da collegarsi a processi di mera esternalizzazione di personale da pubbliche amministrazioni, ma si collocano in strategie di investimento impegnative, che per le cooperative di dimensioni medio grandi implicano diverse centinaia di migliaia di euro immobilizzati (tab. 51).

In generale, le cooperative B a parità di dimensione affrontano investimenti superiori alle cooperative A e, come già visto in altri indicatori, l'associazione con la dimensione, pur presente, è meno marcata per le B rispetto alle A.

La dimensione
e gli investimenti

Tabella 51. Immobilizzazioni nette per tipo di cooperativa e per dimensione (2014)

Immobilizzazioni nette 2014	A	B
Grande	493.006	1.022.345
Media	248.036	227.293
Piccola	23.110	149.014

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati dei bilanci depositati presso la Provincia di Cuneo; dati su tutte le cooperative di cui sono state raccolte le informazioni di bilancio

Gli esiti del questionario

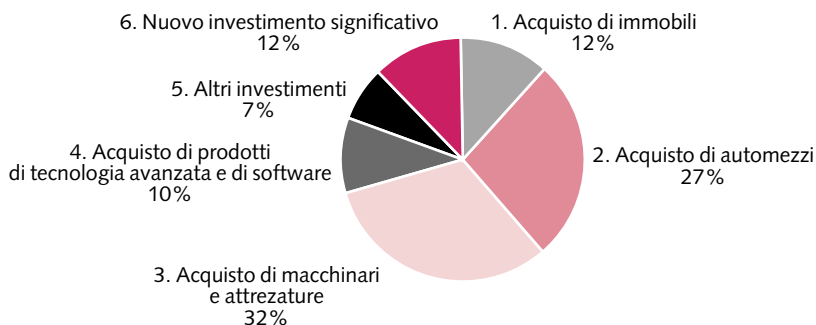
Se questi rappresentano gli aspetti economici dell'investimento, può essere utile tentare di comprendere in cosa effettivamente tali investimenti consistano. Nelle figure seguenti sono evidenziati gli esiti delle risposte alle domande del questionario su questo argomento (figg. 1-2).

In primo luogo, va osservato che, sia rispetto al passato che nei programmi futuri, sono poche le cooperative che dichiarano di non aver fatto (12%) e/o di non voler fare (15%) alcun investimento di rilievo. Va segnalato peraltro che sono soprattutto le cooperative di dimensioni minori (meno di 500 mila euro di valore della produzione) a non avere investito negli anni passati, in quota doppia rispetto a quelle medio grandi, e a dichiarare di non essere intenzionate a investire in futuro, cosa che avviene per quasi la metà delle intervistate di dimensioni minori, contro quote residuali delle cooperative medio grandi.

Relativamente alla grande maggioranza degli intervistati che intende investire:

- la quota maggiore degli investimenti riguarda macchinari e attrezzature, sia rispetto agli anni passati che al futuro;
- seguono gli acquisti di automezzi, che mostrano in prospettiva una tendenza al calo;
- i software e le tecnologie avanzate, su cui negli anni passati hanno investito il 10% delle cooperative, potrebbero essere oggetto di investimenti futuri in quota quasi doppia; nessuna delle cooperative di dimensioni minori ha investito negli scorsi anni in software o tecnologia;
- è stabile intorno al 10% la quota di cooperative che ha fatto negli scorsi anni o intende fare nel futuro investimenti in immobili; quota bassa ma che va considerata alla luce di impegni economici molto consistenti, che quindi vengono realizzati non frequentemente nella storia delle cooperative; Sono soprattutto le cooperative di dimensioni maggiori (valore della produzione oltre a 1,5 milioni di euro) che dichiarano l'intenzione di investire in futuro in immobili.

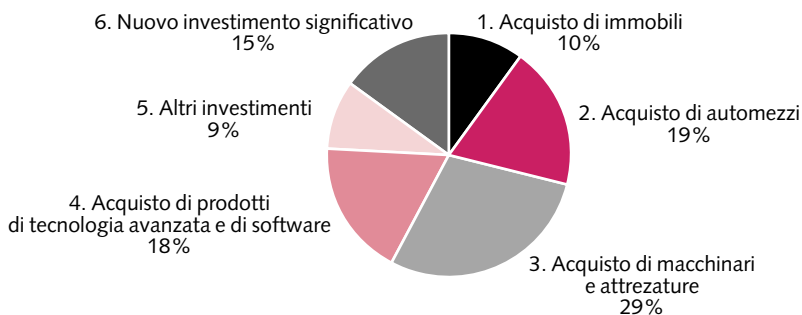
Figura 1. Investimenti di maggior rilievo fatti in questi anni



Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali.

Sempre tra le cooperative di tipo A si incontrano in misura assai più frequente le cooperative che non hanno realizzato negli anni scorsi alcun investimento di rilievo; questa tendenza sembra destinata a permanere nei prossimi anni ma in misura attenuata per l'aumento di cooperative di tipo A che dichiarano di voler procedere a futuri investimenti.

Figura 2. Investimenti di maggior rilievo programmati per il futuro



Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Guardando al futuro, se da una parte aumenta la quota di cooperative di inserimento lavorativo che considera investimenti in immobili, va segnalato che la quota di cooperative di tipo A interessate a investimenti in ambito informatico e tecnologico aumenta considerevolmente, portando la quota di cooperative interessate a questo tipo di impegno pari nei due settori. Ciò fa pensare a un'attenzione ai consistenti sviluppi applicativi delle tecnologie informatiche nell'ambito del welfare, non solo per finalità gestionali (per esempio passaggi e presenze in un servizio di assistenza domiciliare), ma anche per i servizi diretti ai destinatari (per esempio investimenti in ambito sanitario, domotica, teleassistenza, ecc.).

I settori
di investimento

4.6 L'esposizione finanziaria

La dimensione dell'equilibrio finanziario si intreccia con quella della sostenibilità economica e della consistenza patrimoniale. Tuttavia, occorre tenere in considerazione anche altri fattori, primo tra tutti i tempi di pagamento dei clienti: per esempio una cooperativa può essere in utile, avere un patrimonio netto positivo, ma fallire perché i clienti tardano con i pagamenti e quindi la cooperativa non riesce a far fronte ai propri impegni verso terzi.

Questo tema è analizzato di seguito rispetto a due ambiti (tab. 105 in appendice):

- l'equilibrio finanziario di breve periodo, che riguarda sostanzialmente in che misura la cooperativa riesce a esigere dai clienti quanto dovuto, a contrattare con i fornitori adeguate dilazioni dei tempi di pagamento e a colmare eventuali esigenze con strumenti finanziari di breve termine come l'anticipazione di fatture da parte del sistema bancario;
- l'equilibrio finanziario di medio lungo periodo, che riguarda la possibilità di coprire gli investimenti – che quindi sono ripagati nel corso degli anni con i proventi delle attività grazie ad essi realizzate – con fonti proprie o con affidamenti di medio termine (per esempio un mutuo) di banche o altri soggetti.

Il tutto deve poi sottostare a una condizione generale di equilibrio economico, nel senso che gli oneri sostenuti per far fronte alle anticipazioni bancarie devono essere compatibili con il conto economico della cooperativa.

Ciò premesso, il primo passo è quindi verificare le condizioni di equilibrio di breve termine.

I crediti di breve termine

I crediti di breve termine, in gran parte crediti commerciali, cioè importi maturati per i servizi resi ma non ancora pagati dal cliente, hanno un peso medio che si aggira poco sotto al 30% del valore della produzione nel 2013, qualche punto più in basso – soprattutto per le B – nel 2014. Aspettare pagamenti per una quantità pari a un terzo/un quarto del proprio fatturato annuo significa, in media, un'attesa di tre mesi, tempo che per gli standard del nostro Paese non rappresenta un caso di particolare problematicità.

Rispetto ai debiti a breve termine, va anche in questo caso considerato che per una parte consistente queste cifre hanno carattere fisiologico (essendo il bilancio chiuso al 31 dicembre vi è il pagamento dei dipendenti di dicembre, più i normali tempi commerciali di pagamento dei fornitori da cui la cooperativa ha acquistato beni o servizi negli ultimi due-tre mesi dell'anno). In ogni caso, anche questi importi corrispondono ad un arretrato pari a 3-4 mesi di attività, almeno per le cooperative di tipo A; nel caso di cooperative di tipo B, richiederebbe invece qualche approfondimento in più il fatto che, pur essendosi contratti i crediti al

24% del valore della produzione, i debiti siano aumentati notevolmente e si attestino oltre al 40% del fatturato annuo.

Venendo ora all'equilibrio di medio-lungo termine, va notato che gli importi immobilizzati sono per le cooperative A inferiori a dotazioni tipicamente di lungo termine come il patrimonio proprio delle cooperative; situazione diversa per le cooperative B, dove a fronte di risorse investite proporzionalmente maggiori le dotazioni interne sono inferiori: le immobilizzazioni (investimenti) superano il patrimonio netto di oltre 200 mila euro e ciò richiede di appurare se generalmente – ricordando che qui abbiamo a che fare con dati medi – tale mancanza sia colmata con disponibilità bancarie e in che misura l'accesso al credito risulti agevole per queste imprese; o se al contrario questo sbilancio sia riversato, come potrebbero far supporre i dati sopra richiamati sui debiti, sull'equilibrio di breve periodo (in sostanza: ricavare la liquidità che manca per gli investimenti facendo attendere i pagamenti a lavoratori e fornitori, creando però potenziali situazioni di tensione).

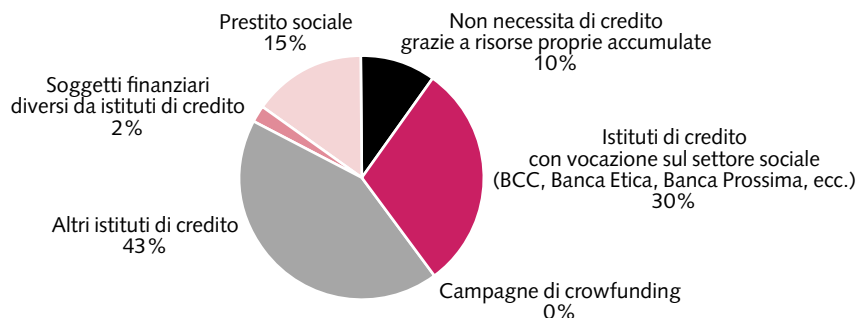
Per finire, uno sguardo agli oneri finanziari: sia in termini assoluti (6-7 mila euro all'anno per le cooperative A, 9 mila per le cooperative B) che in termini percentuali non sono di per sé elevati: si attestano infatti sullo 0,3-0,5% per le A e poco sotto l'1% dei costi totali per le B. Il problema è che in conti economici dove, come si è visto, i costi della produzione assorbono la quasi totalità del valore prodotto, residuando cifre di poco superiori all'1%, anche questo può diventare un elemento di insostenibilità di bilancio; ma il problema, si potrebbe dire con una metafora, non è la goccia, ma il fatto che il vaso già in partenza sia quasi colmo, e che quindi anche cifre oggettivamente molto modeste rischino di essere difficilmente sostenibili.

Resta da interrogarsi su quali siano i canali attraverso cui le cooperative si dotano delle risorse di credito necessarie; il tema è stato oggetto di una delle domande del questionario (fig. 3).

Gli importi immobilizzati

Gli oneri finalizzati

Figura 3. Canali di credito rilevanti per la cooperativa



Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Va premesso innanzitutto che un quarto delle cooperative o non necessita di credito da parte di soggetti terzi grazie alle risorse interne accumulate o comunque vede il prestito dei propri soci tra le fonti rilevanti, quindi in sostanza assolve alle esigenze contando sulle sue stesse forze. In particolare, il prestito sociale appare diffuso nelle cooperative B (si ricorderà, come evidenziato precedentemente nella tab. 14, che le cooperative B associano una quota di sovventori molto più ampia rispetto alle cooperative A). La possibilità di basarsi invece su risorse accumulate è più frequente nelle cooperative A (tab. 48) che dispongono di un patrimonio netto mediamente superiore a fronte di un impegno in investimenti analogo a quello delle B (tab. 50) e dunque mediamente dispongono di risorse accumulate "libere" da riversare sulla liquidità corrente, che si aggiunge presumibilmente alle maggiori risorse connesse ai TFR da versare ai lavoratori che, come si è visto, sono assai più numerosi rispetto alle cooperative di inserimento lavorativo (tab. 52).

Tabella 52. Canali di credito rilevanti per tipo di cooperativa

	A	B	Grande	Media	Piccola
Istituti di credito con vocazione sul settore sociale (BCC, Banca Etica, Banca Prossima, ecc.)	36%	52%	63%	50%	6%
Altri istituti di credito	64%	61%	75%	50%	50%
Soggetti finanziari diversi da istituti di credito	6%	0%	4%	0%	6%
Prestito sociale	14%	35%	33%	11%	17%
Campagne di <i>crowdfunding</i>	0%	0%	0%	0%	0%
Non necessita di credito grazie a risorse proprie accumulate	17%	4%	4%	17%	28%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

L'indipendenza finanziaria

Va segnalato come l'indipendenza finanziaria, cioè il non necessitare di risorse di credito esterne, oltre a essere in relazione con l'ambito di attività nei servizi alla persona o nell'inserimento lavorativo, dipenda dalla dimensione: sono le cooperative di dimensioni minori, con valore della produzione entro i 500 mila euro, a evidenziare una quota doppia di soluzioni interne. Ciò è probabilmente connesso, oltre che a una gestione meno orientata a investimenti impegnativi, a dimensioni dell'esposizione per far fronte agli stipendi, in caso di pagamenti differiti, più gestibile con soluzioni interne.

Per il resto, sono sicuramente molto rilevanti gli istituti di credito con un specifico legame con il settore sociale (quali le Banche di Credito Cooperativo, molto diffuse sul territorio cuneese, Banca Popolare

Etica, Banca Prossima): sono canali significativi per circa un terzo dei rispondenti, mentre il 43% indica come rilevanti altri istituti di credito. I soggetti di credito dedicati al settore sociale sono più frequentemente utilizzati dalle cooperative B, che probabilmente realizzano più spesso strategie di investimento che richiedono almeno un certo grado di condivisione ideale del progetto da parte del finanziatore, mentre le cooperative A si rivolgono in misura maggiore a istituti di credito ordinari, probabilmente più rapidi nelle normali pratiche di credito (per esempio anticipazione su fatture emesse)

Il *crowdfunding* non è segnalato da alcun rispondente come rilevante, segno che, quantomeno per la cooperazione sociale di questo territorio, rimane uno strumento marginale o legato a piccoli progetti specifici.

5. Le attività

5.1 Le attività di servizi alla persona

La banca dati provinciale contiene anche alcune informazioni sui settori di attività. La strutturazione della scheda non è delle più adatte per desumere informazioni dettagliate, anche se si sono messi in atto procedimenti per individuare nei descrittivi parole chiave che consentissero di estrarre informazioni utili.

A partire dai dati a disposizione, vengono esaminati tre aspetti: i destinatari dei servizi, il tipo di intervento, il fatto che esso sia realizzato presso una struttura o presso il domicilio. Le percentuali si riferiscono alla quota di cooperative che, in ciascuno degli anni considerati, ha segnalato la presenza di un intervento nell'ambito specificato in ciascuna riga.

Riguardo ai destinatari dei servizi, una prima osservazione trasversale è che, confrontando l'ultimo dato a disposizione con quello dei dieci anni prima, le percentuali crescono per tutte le categorie, segno che le cooperative ampliano e diversificano le proprie attività: il percorso di sviluppo, quindi, generalmente non avviene per specializzazione, ma sperimentandosi con ulteriori categorie di destinatari. In particolare, tale tendenza sembra essersi messa in atto nei primi anni della crisi.

L'utenza servita dalla maggior quota di cooperative sociali è quella dei minori, ambito nel quale operano oltre il 60% delle cooperative cuneesi. Seguono, in entrambi i casi con una presenza di oltre metà delle cooperative, i servizi per anziani e disabili. Un terzo delle cooperative si occupa di stranieri e rifugiati o di servizi per l'infanzia, mentre un quinto si dedica alle persone con problemi di salute mentale. Con percentuali inferiori troviamo i servizi rivolti a tossicodipendenti e quelli relativi al mondo carcerario, mentre sono quasi assenti le cooperative che si dedicano a nomadi e persone senza fissa dimora (tab. 53).

I destinatari
dei servizi

Tabella 53. Servizi alla persona: destinatari (2004-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Minori	57%	58%	57%	53%	68%	63%	63%	61%	65%	64%	63%
Disabili	49%	50%	49%	53%	55%	51%	53%	59%	60%	61%	57%
Anziani	43%	40%	41%	46%	48%	51%	52%	53%	54%	52%	55%
Salute mentale	21%	22%	22%	23%	29%	23%	22%	25%	21%	21%	21%
Stranieri rifugiati	21%	20%	20%	19%	26%	35%	33%	32%	28%	30%	30%
Tossicodipendenti	6%	10%	10%	7%	11%	12%	8%	10%	11%	18%	14%
Nomadi	6%	6%	6%	5%	6%	7%	7%	7%	4%	2%	0%
Senza fissa dimora	2%	4%	4%	4%	6%	4%	3%	3%	4%	4%	2%
Carcere	6%	6%	6%	5%	10%	11%	12%	10%	12%	9%	9%
Infanzia	28%	30%	29%	26%	31%	32%	30%	27%	33%	34%	32%

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

Rispetto al tipo di intervento, si ripropone l'indicazione già emersa precedentemente: aumentano le percentuali per tutte le voci, quindi le cooperative si sviluppano diversificando le attività non solo per tipo di utenza cui si rivolgono, ma anche per tipo di intervento: ambito socio assistenziale, socio sanitario e socio educativo interessano circa i due terzi delle cooperative, contro la metà di dieci anni fa.

Richiede invece qualche riflessione in più il dato relativo alle attività sanitarie, che si collocano in un terreno di confine per la cooperazione sociale: non sono previste dalla Legge 381/1991 e sono ammesse dalla Legge regionale 18/1994 nella misura in cui «sono rese prevalentemente a integrazione di quelle socio assistenziali e, in via prioritaria, finalizzate alla tutela e supporto degli anziani, dei minori e dei cittadini in stato di disagio psichico, fisico e sensoriale nell'ambito di specifici progetti assistenziali». Le attività citate, con riferimento all'ultimo anno, sono "gestione ambulatori infermieristici e medici", "servizio infermieristico e fisioterapico" e soprattutto "gestione sanitaria in strutture residenziali" che può riferirsi a soluzioni per assicurare la continuità assistenziale per anziani post ospedalizzazione o con presidi di territorio che evitino la degenza ospedaliera per patologie di bassa complessità. Si tratterà di verificare, anche a partire dalla discontinuità di questo dato nel corso degli anni e dalla sua maggiore frequenza nell'ultimo esercizio disponibile, come ciò si collochi nelle strategie delle cooperative cuneesi (tab. 54).

Le attività
sanitarie

Tabella 54. Servizi alla persona: tipo di intervento (2004-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Socio sanitario	51%	50%	49%	58%	60%	63%	68%	68%	67%	66%	68%
Socio assistenziale	53%	58%	59%	58%	73%	70%	68%	75%	72%	73%	66%
Socio educativo	49%	56%	55%	54%	58%	67%	65%	58%	63%	57%	64%
Sanità	0%	0%	0%	2%	3%	5%	5%	5%	4%	0%	13%

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

Il luogo di intervento

Infine, le informazioni riportate riguardo al luogo di intervento non sono esaustive, in quanto i dati disponibili nel database non consentono di individuare in modo affidabile altre situazioni possibili, come per esempio l'intervento territoriale tipico di alcuni servizi educativi o del lavoro di prevenzione, quello attraverso strutture diurne, quello attraverso sportelli presso cui i destinatari si recano, ecc.

Tuttavia, già le informazioni presenti sono di un certo rilievo: due cooperative A su tre hanno almeno un servizio di tipo residenziale: una comunità alloggio per minori o disabili, una residenza per anziani, una comunità di recupero per tossicodipendenti o un centro di accoglienza. Come questo impatti con le strategie economiche e imprenditoriali dovrà essere approfondito successivamente (tab. 55).

Tabella 55. Servizi alla persona: luogo di intervento (2004-2014)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Residenziale	60%	62%	63%	58%	65%	67%	72%	73%	70%	70%	66%
Domiciliare	26%	28%	27%	23%	32%	28%	20%	20%	21%	25%	29%

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rugar – Provincia di Cuneo

5.2 Le attività di inserimento lavorativo

Le cooperative di inserimento lavorativo realizzano il proprio compito di reintegrazione sociale e lavorativa operando in attività economiche grazie alle quali possono offrire opportunità occupazionali alle persone svantaggiate. Dal momento che il trattamento dei dati è avvenuto attraverso il riconoscimento di stringhe di testo entro descrittivi, non è escluso che possano essere sfuggiti alcuni elementi, ma il quadro sotto delineato può già offrire alcuni spunti di riflessione.

Il primo è che non si assiste alla crescita generalizzata dei settori di attività tipica delle cooperative A; al netto di oscillazioni annuali, che potrebbero essere legate anche alle imprecisioni della raccolta dati, il numero di attività svolte appare simile nel corso del decennio, semmai leggermente decrescente.

Le cooperative B, come le A, crescono nel decennio; ma mentre le A lo fanno ampliando la gamma delle attività svolte (più categorie di destinatari, più tipi di servizi), le B non lo fanno aprendo nuovi settori di attività; o quantomeno quelli nuovi aperti sono in media pari a quelli dismessi perché non più produttivi (tab. 56).

Tabella 56. Inserimento lavorativo: settori di attività (2005-2015)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pulizie	47%	48%	44%	48%	51%	45%	42%	41%	48%	43%	49%
Aree verdi	41%	42%	33%	40%	42%	45%	44%	49%	52%	43%	42%
Attività agricole	22%	19%	17%	17%	13%	12%	21%	27%	26%	23%	20%
Assemblaggio	31%	29%	28%	26%	33%	33%	30%	29%	33%	36%	33%
Servizi ambientali	3%	6%	11%	10%	9%	10%	9%	10%	10%	9%	13%
Manutenzioni	19%	16%	11%	17%	13%	12%	12%	15%	21%	21%	20%
Artigianato	34%	32%	28%	26%	36%	31%	33%	34%	26%	32%	31%
Facchinaggio	31%	35%	28%	26%	22%	21%	21%	17%	19%	21%	20%
Alimentare	22%	19%	14%	14%	11%	14%	16%	17%	17%	17%	18%

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati Rupar – Provincia di Cuneo

Entrando nel merito dei dati della tabella, si può constatare come la coppia di settori che tradizionalmente caratterizza le cooperative sociali – manutenzione del verde e pulizie – continua a essere in cima alle attività più frequenti. Le altre caratteristiche di rilievo sono la robustezza delle attività artigiane e di assemblaggio, i tipici “laboratori” che caratte-

rizzano la cooperazione B del territorio; l'indebolimento delle attività di facchinaggio, tra le più instabili sul mercato, e la crescita, quantomeno dal 2009 a oggi, delle attività legate al settore alimentare.

5.3 I clienti

Le cooperative che hanno preso parte all'indagine hanno indicato quale sia il cliente principale per il quale lavorano. Se da una parte non sorprende che le cooperative di tipo A individuino il cliente principale nei diversi enti pubblici territoriali, è degno di nota che la metà delle cooperative B si rivolga principalmente a imprese private; nessuna cooperativa sembra avere come propria area di mercato prevalente la vendita diretta di servizi ai cittadini (tab. 57).

Tabella 57. Cliente principale per tipo di cooperativa

	A	B	Totale
ASL	10	3	13
Comune	3	5	8
Ente gestore	6		6
Prefettura	1		1
Altro ente assistenziale	9	2	11
Impresa for profit		10	10
Totale complessivo	29	20	49

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Il cliente principale

Si è inoltre provato a verificare quale sia la quota di fatturato rappresentato dal solo cliente principale; questo può rappresentare un indice di dipendenza – e quindi di fragilità – dal momento che se l'impresa sopravvive grazie a una o poche grandi commesse, il loro venir meno può determinare difficoltà non sormontabili. Tra le cooperative intervistate emerge una concentrazione comunque significativa, perché in media il cliente principale pesa per il 40% circa del fatturato, un po' meno per le cooperative di inserimento lavorativo, dove il gruppo che ha come cliente principale un'impresa deriva dalla commessa più rilevante il 30% dei propri ricavi. In ogni caso però la situazione non è quella di cooperative generalmente caratterizzate dalla monocommittenza. A questo proposito va segnalato che le cooperative in cui tre quarti o più del fatturato derivano da uno stesso cliente rappresentano il 15% degli intervistati, in tutti i casi cooperative di tipo A.

Si è inoltre valutata la stabilità del cliente principale, verificando in quanti casi esso era il medesimo da almeno cinque anni, in quali lo fosse da un tempo inferiore e in quali diventasse difficile identificare un vero e proprio cliente principale, per la sua mutevolezza nel tempo o per la dispersione del fatturato su molti clienti. In questo caso, le cooperative di servizi alla persona e di inserimento lavorativo hanno mostrato una tendenza uniforme, evidenziando in modo preponderante (quasi il 70% delle interviste) una stabilità del cliente principale da almeno cinque anni.

5.4 Il territorio di riferimento

Le cooperative iscritte all'albo regionale hanno sede principalmente nel capoluogo di provincia (23), seguito da Alba, dove hanno sede 14 cooperative; vi sono poi Saluzzo, con 8 cooperative presenti, Mondovì con 7 e Boves con 4, mentre tutti gli altri comuni contano una o due cooperative ciascuno (tab. 106 in appendice).

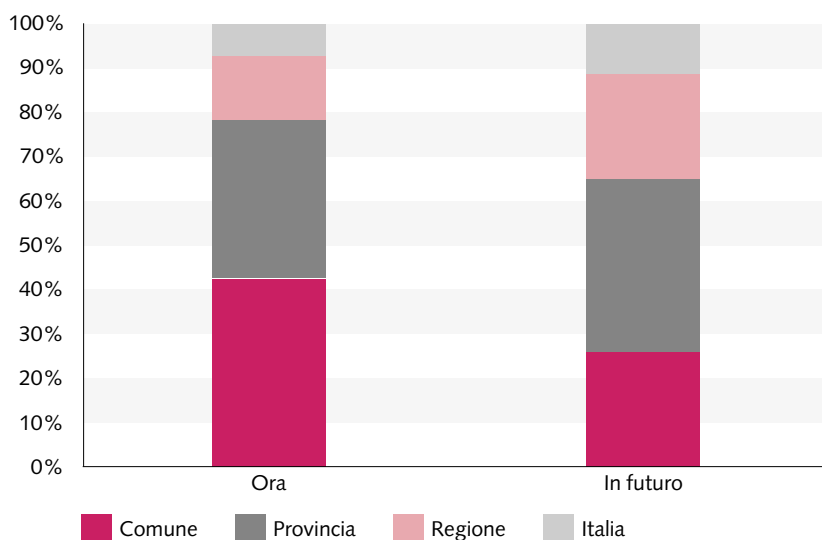
Ma, al di là della collocazione della sede legale, ciò che appare maggiormente interessante è capire quale sia il territorio che le cooperative considerano ambito per la propria operatività; si consideri che la questione, nel mondo cooperativo, assume valenze non meramente riconducibili alle strategie di impresa, ma a opzioni che caratterizzano in modo profondo la definizione che una cooperativa fa della propria *mission*.

Una parte della cooperazione sociale, enfatizzando gli aspetti di legame comunitario con il proprio territorio, considera, a prescindere da ogni valutazione di tipo imprenditoriale, non accettabile l'ipotesi di operare in aree diverse, interpretandola come tradimento della *mission* fondativa per cedevolezza alle logiche di mercato. Altre cooperative, al contrario, considerano tale vincolo in modo allentato, ritenendo importante il rapporto con la comunità locale, ma mirando a radicarsi via via in nuove aree, mentre altre ancora non considerano per nulla rilevante questo elemento, caratterizzandosi per offrire i propri servizi su qualsiasi territorio sia possibile farlo e anzi considerando l'espansione territoriale segno di qualità del proprio lavoro e presupposto necessario per conseguire le necessarie economie di scala (fig. 4).

Le sedi

Territorio
e *mission*

Figura 4. Ambito territoriale di riferimento



Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Il territorio e la dimensione

Ciò premesso, con riferimento alla situazione attuale, il 43% delle cooperative intervistate opera prevalentemente su base comunale o, comunque, su pochi comuni contigui; se si aggiungono quelle che operano in diverse aree della provincia di Cuneo si arriva a circa l'80% delle cooperative intervistate. Il 14% opera a livello regionale, mentre solo il 6% (pari a quattro cooperative) si caratterizza per un'operatività nazionale.

Come è ragionevole attendersi, vi è una chiara relazione tra questo posizionamento e le dimensioni delle cooperative: due terzi di quelle più piccole, con valore della produzione non superiore ai 500 mila euro, operano esclusivamente su base comunale, cosa che si verifica per un quarto di quelle di dimensioni maggiori.

Quest'ultimo dato merita comunque una riflessione, soprattutto considerando che, limitatamente alle imprese con oltre un milione e mezzo di euro di valore della produzione – così come per quelle di dimensioni medie – se sommiamo la quota a quella delle cooperative che operano nella sola provincia di Cuneo, superiamo comunque i tre quarti delle intervistate.

In sostanza: è vero che una maggiore dimensione si associa a orizzonti territoriali meno ristretti ma, soprattutto considerando la limitatezza dei singoli comuni cuneesi, vi sono numerosi esempi di cooperative di dimensioni più ampie che si sono sviluppate mantenendo il riferimento alla propria area territoriale, quindi adottando un modello di crescita che non si basa sull'espansione territoriale del proprio mercato (tab. 58).

Tabella 58. Ambito territoriale di riferimento attuale e futuro per dimensione

	Dimensione						Settore			
	Ora			In futuro			Ora		In futuro	
	Grande	Media	Piccola	Grande	Media	Piccola	A	B	A	B
Comune	25%	39%	67%	5%	27%	50%	39%	52%	25%	28%
Provincia	50%	39%	17%	40%	47%	31%	39%	26%	34%	44%
Regione	13%	17%	17%	40%	13%	13%	19%	9%	31%	11%
Italia	13%	6%	0%	15%	13%	6%	3%	13%	9%	17%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Intervistate rispetto al futuro, le cooperative vedono un chiaro spostamento verso orizzonti territoriali più ampi: la quota di cooperative che vede nel comune il proprio territorio di riferimento si riduce notevolmente (dal 43% al 26%), mentre aumenta la quota di cooperative che pensa alla propria operatività su base regionale e nazionale dal 20% al 35%. In particolare, le cooperative A hanno una quota notevolmente superiore di presenza a livello regionale e prevedono di aumentarla ancora, in coerenza con un sistema di affidamenti che sollecita la partecipazione a bandi in aree diverse da quella originaria.

Tra le grandi cooperative solo una – rispetto alle 6 che oggi operano su base comunale – conferma che il comune è il proprio territorio di riferimento, mentre più della metà si proietta su una scala regionale e nazionale, il doppio di quanto avviene oggi. E anche tra le cooperative più piccole vi sono chiari segni della ricerca di ambiti territoriali più ampi, dal momento che l'opzione legata esclusivamente al proprio comune scende dai due terzi alla metà degli intervistati, raddoppiano le cooperative che mirano a una dimensione provinciale e compare un caso di piccola cooperativa che mira a uno sviluppo su scala nazionale.

Resta da capire in quanti casi questa apertura a territori più ampi evidenzia un mutamento culturale consapevole e quanto sia una sorta di reazione difensiva a partire da un mercato affollato e competitivo, dove spesso equilibri stabili da decenni vengono alterati e dove le cooperative vedono a propria volta insidiati spazi di azione consolidati da soggetti giunti da altri territori.

Le prospettive future

5.5 L'innovazione

5.5.1 Le nuove attività

L'indagine diretta ha acquisito alcune informazioni circa le nuove attività intraprese dalle cooperative negli ultimi quattro anni.

Preliminarmente, si è voluto appurare se tali attività rivestissero oggi un ruolo rilevante o marginale per l'impresa, verificando quale quota di valore della produzione fosse connesso appunto alle attività intraprese dal 2012 in avanti; si è specificato che una mera riaggiudicazione a seguito di una nuova gara di un servizio esistente non è considerato "nuova attività" in questo conteggio.

In primo luogo, vi è una quota non marginale di cooperative (29%) che non hanno intrapreso alcun servizio nuovo; si tratta in particolare di cooperative B (35%, contro il 22% delle cooperative A) e delle cooperative di minori dimensioni (39%, contro il 21% delle più grandi).

Si è voluto differenziare questa situazione da quella – simile da un punto di vista economico, ma qualitativamente diversa – delle cooperative che presentano una nuova attività che però rappresenta una quota minima del valore della produzione, non superiore al 5%, situazione che interessa poco meno di un quinto delle cooperative intervistate. In sostanza, queste due categorie aggregate tra loro ci dicono che per metà delle cooperative cuneesi i processi di avvio delle nuove attività o sono assenti o economicamente irrilevanti (tab. 59).

Tabella 59. Quanto pesano le nuove attività sul fatturato della cooperativa

	A	B	Tutte	Grandi	Medie	Piccole
0	22%	35%	29%	21%	28%	39%
Da 0 a 5%	22%	17%	19%	29%	11%	17%
Dal 5% al 30%	25%	35%	27%	29%	28%	17%
Oltre il 30%	31%	13%	25%	21%	33%	28%

Fonte: indagine diretta su cooperative sociali

Guardando invece all'altro estremo, quello del 25% delle intervistate per le quali attività nuove intraprese dopo il 2012 rappresentano oltre il 30% del valore della produzione, vediamo che fra le cooperative di tipo A sono molto più numerose (31%) che nelle B (13%).

Approfondendo il merito del tipo di attività intraprese, troviamo, come è normale, un panorama molto vario:

- servizi connessi all'accoglienza dei richiedenti asilo;

le tipologie
di nuove attività

- servizi riguardanti l'ambito agricolo e alimentare: agricoltura sociale, allevamento, esercizi commerciali agroalimentari, vendita prodotti biologici, laboratorio gastronomico e catering, ristorazione collettiva e gestione di self service, pizzeria, commercio equo e solidale, confezionamento generi alimentari;
- servizi rivolti a infanzia, minori e giovani, generalmente diversi da quelli educativi rivolti al disagio sociale: doposcuola, estate ragazzi, asili nido, parco ludico didattico, progetti di protagonismo giovanile, lotta alla dispersione scolastica;
- servizi rivolti a persone con disabilità, compresi gli interventi assistenziali e di supporto didattico in ambito scolastico, tra cui interventi sui disturbi dell'apprendimento, interventi sull'autismo, progetti di sollievo per famiglie con disabili gravi;
- rispetto alle cooperative B vi è un certo numero di attività artigianali intraprese (stampa digitale, lavanderia industriale, settore tessile, confezionamento, riadattamento e riuso), oltre a diversi servizi (aree verdi, pulizie, servizi ecologici, affissioni)
- apertura di punti vendita di prodotti vari;
- interventi volti a interpretare le risposte ai bisogni della popolazione con strumenti non riconducibili all'ambito strettamente socio assistenziale: progetti di sviluppo di comunità, teatro sociale, contrasto alla violenza di genere, *housing* sociale, formazione, accompagnamento sociale, ecc.;
- servizi socio assistenziali rivolti a persone anziane.

In generale, i casi in cui si assiste a un maggiore impatto delle nuove attività sul valore della produzione sono comunque legati ai settori consolidati: attività socio assistenziali per le cooperative A, pulizie, verde e mense per le B. In questo caso, il fatto che una determinata attività risulti "nuova" per la cooperativa che la mette in atto non significa né che sia "innovativa" da un punto di vista degli interventi sociali e nemmeno che sia inedita per la cooperazione sociale. Ciò non toglie che l'acquisizione di nuove commesse di lavoro in tali ambiti possa facilmente portare a esiti economici di dimensione significativa. Fa eccezione un caso in cui è stato conseguito un significativo aumento di fatturato grazie all'apertura di punti vendita di prodotti biologici.

5.5.2 Nuovo e innovativo

"Nuovo" e "innovativo" non sono sinonimi: possono esserci attività "nuove" per una certa cooperativa, che non sono "innovative" perché già molti altri soggetti dello stesso territorio le realizzavano da tempo; viceversa, possono esserci attività che una cooperativa svolge da alcuni anni, che però possono essere tuttora considerate innovative rispetto a quanto viene fatto nel territorio di riferimento o anche in un contesto più ampio.

L'innovazione

In più, l'innovazione può riferirsi ad aspetti diversi: si può affermare che un'attività è innovativa perché intercetta un nuovo bisogno ancora poco percepito e codificato, perché risponde a un bisogno già noto con un tipo di intervento inedito, perché implica un'innovazione nell'organizzazione protagonista dell'intervento, perché si basa su nuove fonti di finanziamento, perché individua nuovi destinatari, perché chiama in causa un partenariato con soggetti generalmente non coinvolti nella risposta al bisogno in questione, perché, pur essendo un'iniziativa altrove già realizzata dallo stesso soggetto o da altri, porta sul territorio una buona prassi che non si era ancora diffusa.

Questi aspetti sono analizzati sulla base della autovalutazione delle cooperative cuneesi, indicando la quota di cooperative che ritengono di avere messo in atto uno o più degli aspetti innovativi sopra richiamati; disaggregando i risultati per cooperative di servizi alla persona e di inserimento lavorativo, e specificando se tali aspetti siano innovativi rispetto alla storia precedente della cooperativa che li ha messi in atto, rispetto a ciò che è già presente sul territorio o in assoluto (tab. 60).

Tabella 60. Aspetti innovativi delle nuove attività

	Rispetto alla storia della cooperativa			Rispetto a ciò che è presente sul territorio			In assoluto		
	A	B	Tutte	A	B	Tutte	A	B	Tutte
1. Il bisogno a cui viene data risposta	19%	30%	24%	36%	22%	29%	17%	13%	14%
2. Il tipo di attività con cui si dà risposta	22%	30%	24%	33%	4%	21%	11%	17%	14%
3. La modalità organizzativa	36%	30%	32%	14%	0%	10%	8%	4%	6%
4. Le fonti di finanziamento	19%	4%	13%	11%	0%	6%	3%	4%	3%
5. I destinatari cui si rivolge	22%	30%	24%	17%	9%	13%	6%	4%	6%
6. I partner con cui l'attività è svolta	28%	22%	25%	11%	13%	11%	11%	4%	8%
7. Il territorio in cui è realizzata	17%	13%	16%						
La cooperativa non ha intrapreso nuove attività	22%	35%	27%						

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Le attività ritenute innovative rispetto alla storia della cooperativa si caratterizzano principalmente per mettere in atto innovazioni di tipo organizzativo; un terzo delle cooperative ritiene che il proprio interven-

to abbia quantomeno questa caratteristica di innovazione. Altri aspetti innovativi frequenti riguardano il fatto di avere realizzato le attività con un partenariato inedito (soprattutto le A) e di avere intercettato nuovi bisogni e nuovi destinatari e messo in atto nuove risposte (soprattutto le B). In ogni caso, più della metà delle cooperative ritengono che per uno o l'altro motivo le attività intraprese costituiscano un'innovazione per la loro organizzazione.

La quota di cooperative che ritengono di essere protagoniste di innovazioni rispetto al territorio in cui operano, cioè di realizzare iniziative che non sono forse in assoluto innovative se si guarda al panorama nazionale, ma che lo sono rispetto al sistema cuneese, è leggermente minore a quello precedente (44%); ancora meno, il 28% circa, le cooperative che ritengono la propria iniziativa in assoluta innovativa.

L'analisi mette in luce un universo vario e vivace, sia su fronti consolidati che su nuovi settori, molto spesso in grado di delineare nuovi legami e connessioni.

5.5.3 Le motivazioni del cambiamento

Dalle opinioni raccolte emergono gli stimoli e le spinte che hanno portato le singole cooperative a intraprendere nuove iniziative oppure a innovare la propria attività produttiva. E' possibile ricondurre questi elementi ai quattro ambiti seguenti, per ciascuno dei quali si riportano alcune risposte a titolo di esempio.

Nuovi legami, nuove connessioni

Con il progetto degli orti solidali e sociali si danno risposte concrete e sostenibili alle famiglie in difficoltà, mettendo loro a disposizione gratuitamente il coordinamento e la supervisione delle attività, i terreni, le piantine, le sementi e piccole attrezzature per la coltivazione di ortaggi per il proprio sostentamento. Parte della produzione viene conferita, dalle famiglie beneficiarie del progetto, alla parrocchia che ridistribuisce i beni ai soggetti più fragili. Il progetto ha come partner la cooperazione agricola e i centri ascolto parrocchiali.

La nostra cooperativa è socia fondatrice di una Fondazione di Partecipazione con lo scopo di mettere in rete le varie iniziative del Terzo Settore e promuovere progetti di sviluppo.

L'attività in assoluto più innovativa è legata al servizio di accoglienza dei migranti, dei rifugiati e dei richiedenti asilo. La cooperativa ha attivato questo nuovo servizio e ha aderito alla rete d'impresa "Rifugiati in rete", nata con altre cooperative e consorzi della provincia di Cuneo in tema di accoglienza profughi.

Va comunque considerato che, soprattutto nel caso di cooperative di inserimento lavorativo, si tratta in primo luogo di confrontarsi con sfide imprenditoriali, di rilanciare investimenti e prospettive di sviluppo in una fase in cui l'economia cuneese avverte in modo più significativo di prima i segni della crisi. Si tratta spesso di iniziative di impresa che mettono insieme la capacità di intuire possibili ambiti di sviluppo con le occasioni di inserimento lavorativo, senza perdere di vista il benessere complessivo del territorio e lo sviluppo locale.

Tra impresa, inserimento lavorativo e sviluppo locale

Al parco avventura si svolgono attività educative e didattiche per avvicinare i visitatori (grandi e piccoli) al mondo agricolo e alla natura. Con i passaggi sospesi nell'area boschiva, ponti in corda e stazioni arboree, reti di protezione, cavi e funi di sicurezza si svolgono attività utili per lo sviluppo di abilità motorie coordinative e generali e per il superamento di paure e fobie. È inoltre in fase di sviluppo la formazione outdoor per aziende.

Abbiamo aperto un centro di confezionamento di generi alimentari che come cooperativa non avevamo mai gestito.

Abbiamo aperto un ricamificio e realizziamo stampe e serigrafia per abbigliamento lavorativo o indossato a scopi promozionali, svolgendo queste attività con l'inserimento di persone che presentano disabilità intellettive-relazionali di grado medio.

Abbiamo iniziato la gestione di un rifugio alpino dove reinseriamo persone tossicodipendenti e sperimentiamo una modalità di offerta di turismo sociale.

Tra i progetti di impresa vi è un ambito che, come si è visto in precedenza, suscita particolare interesse e che si situa all'incrocio tra cooperazione sociale, cooperazione agricola e valorizzazione dei prodotti enogastronomici locali. Ciò sicuramente si lega a tradizioni di impresa diffuse nel territorio cuneese e conta sul supporto di un associazionismo cooperativo molto solido, capace di far interagire ambito sociale e agricolo; ma anche a prescindere da questo, la cooperazione sociale, in questo come in altri territori, mostra una particolare attenzione ai temi legati al cibo per la pluralità di significati che a ciò si legano: dalla riscoperta delle tradizioni locali al possibile incontro tra culture, dalla promozione della salute e delle qualità della vita ai temi della sostenibilità ambientale.

Le connessioni tra cibo e sociale

Nel negozio agroalimentare si promuovono, con il partenariato della cooperazione agricola, le eccellenze cooperative del territorio ma anche di altre regioni, promuovendo la tipicità dei prodotti locali e della filiera corta.

Abbiamo aperto un laboratorio di gastronomia sociale, produzione piatti pronti di qualità, nel quale si sperimentano collaborazioni con cooperative agricole o sociali del territorio per l'approvvigionamento di materie prime; il laboratorio è alternativo rispetto all'offerta standardizzata perché punta su prodotti freschi, di qualità, accessibili, e promuovere un modello di consumo sostenibile e attento al territorio.

Ma l'innovazione può riguardare anche, come si è visto, le soluzioni organizzative interne, prefigurando modelli di *governance* che provano a sviluppare gli orientamenti cooperativi con nuove formule organizzative.

L'innovazione organizzativa

Abbiamo scelto di avere un consiglio di amministrazione che coinvolge dirigenti di altre cooperative del territorio e del consorzio di appartenenza.

Stiamo sperimentando un'organizzazione del lavoro per progetti e non solo per compiti.

Rispetto alle fonti di finanziamenti, sono numerose le cooperative che evidenziano il tentativo di rivolgersi maggiormente al mercato privato, per esempio nei servizi per l'infanzia; vi è poi il tentativo di dialogare con le imprese a partire dai temi della responsabilità sociale per trovare nuovi spazi operativi e possibilità di disporre di risorse per i propri progetti sociali.

I rapporti con le imprese for profit

Il finanziamento del lavoro con i minori autistici coinvolge soggetti privati for profit, in una logica di scambio "finanziamento contro pubblicità e visibilità" e costituisce un esempio di responsabilità di impresa.

Abbiamo realizzato una nuova linea produttiva per realizzare prodotti per Valemour nell'ambito del partenariato che questa ha definito con Geox [nota: informazioni su Geox for Valemour a questo indirizzo <http://www.valemour.it/geox-for-valemour/>].

Tutto ciò non deve portare a pensare che gli ambiti di azione consolidati non siano anch'essi luogo di possibili innovazioni, che possono riguardare una molteplicità di aspetti: da una strutturazione del servizio in grado di venire incontro maggiormente ai bisogni delle famiglie, alla reimpostazione dei servizi per intervenire su aspetti sino a quel momento trascurati, all'utilizzo di diversi linguaggi per operare in ambito sociale.

C'è innovazione anche negli ambiti consolidati

Abbiamo rivisto i nostri servizi socio educativi rivolti alle famiglie prevedendo flessibilità di orari, di organizzazione e figure professionali ulteriori di supporto, per esempio per l'assistenza a bambini stranieri o con problematiche socio culturali, personali, famigliari e disabili.

La nostra cooperativa ha intrapreso un'azione di contrasto della violenza sulle donne che si propone di intervenire sugli autori della violenza.

Proviamo a utilizzare linguaggi innovativi (cinematografia, moda) per condurre progetti con risvolti sociali.

BOX 1. ESPERIENZE DI COOPERATIVE

Crescere con la buona accoglienza

La prima esperienza che raccontiamo riguarda una delle cooperative storiche del territorio, circa 120 occupati.

Lo sviluppo di maggior rilievo di questi ultimi anni, sia in termini occupazionali sia di risorse economiche, è stato rappresentato dall'accoglienza di richiedenti asilo, che oggi riguarda circa il 20% del fatturato complessivo. Non era un'attività del tutto sconosciuta, in quanto la cooperativa già da diversi anni accoglieva alcune donne somale in un progetto di *housing sociale*, in connessione con una rete di accoglienza a livello piemontese. Gli sviluppi dell'ultimo biennio rappresentano comunque un deciso salto di qualità.

Come è noto, a fronte dell'aumento di richiedenti asilo, le istituzioni hanno emesso numerosi e ripetuti bandi per l'accoglienza, a cui diversi soggetti hanno dato risposta, talvolta avendo cura di sviluppare adeguatamente gli aspetti sociali e di integrazione connessi al percorso, talvolta come mera opportunità di vendere servizi alberghieri.

La cooperativa, da parte sua, ha tentato di mettere a frutto il proprio radicamento territoriale per proporre una qualità di accoglienza diversa da chi si limita a offrire dei posti letto. Ciò ha significato attivare una rete fatta di volontariato, associazionismo, centri di insegnamento della lingua italiana, centri per l'impiego, parrocchie; oltre a intrattenere relazioni con i comuni per evitare tensioni e promuovere un vero e proprio progetto di inclusione.

Questo ha significato anche commisurare l'accoglienza con la capacità di gestire i processi in modo adeguato; da metà 2014 a oggi i posti di accoglienza sono diventati una settantina in 11 alloggi diversi e in quattro comuni, per evitare le concentrazioni che, come è noto, sono all'origine di episodi di difficile integrazione. Gli operatori impegnati direttamente nel servizio sono stati otto, oltre ad alcune consulenze.

Non vi sarebbe stata difficoltà a ottenere ulteriori posti, ma ciò avrebbe richiesto di derogare a una qualità di accoglienza come quella promossa. Dopo circa due anni di crescita seppure controllata in questo settore, la cooperativa ha infatti scelto di fermare l'attivazione di nuovi posti letto, benché bandi di accoglienza continuassero a essere pubblicati, al fine di avviare un'adeguata riflessione e riorganizzazione del servizio.

Lo stop temporaneo è servito per rivedere i modelli organizzativi e di erogazione dei servizi: per esempio, prima gli operatori erano suddivisi per ciascun luogo di accoglienza e con professionalità indifferenziata; successivamente la cooperativa ha scelto di riorganizzarsi mantenendo da una parte una base di operatori "generalisti" per ciascun luogo con funzione di case manager, dall'altra specializzando alcune figure su ambiti specifici (per esempio aspetti linguistici e interculturali; integrazione lavorativa) e mettendoli a disposizione in modo trasversale dei diversi centri, così da assicurare adeguata professionalità. Lo sviluppo in questo settore di attività è stato fortemente connesso alla partecipazione della cooperativa a strutture di rete di vario tipo: consortile, di imprese, di tipo associativo. Nell'ambito della rete di imprese costituitasi a livello locale sul tema dell'accoglienza è stata promossa un'attività formativa, redatta una carta dei servizi comune, analizzate e visitate esperienze eccellenti sul livello nazionale.

5.5.4 *Come sono scelte le attività da intraprendere*

Come si è visto, le attività che le cooperative intraprendono sono veramente molto varie; si è richiesto alle cooperative cuneesi che dal 2012 a oggi hanno avviato una nuova attività, quali siano stati i fattori che hanno determinato tale scelta.

L'apertura di una nuova attività è una scelta importante per una cooperativa, che richiede di mettere in gioco investimenti professionali, talvolta investimenti economici significativi e comunque di orientare per un certo periodo l'attenzione dell'organizzazione verso una determinata finalità.

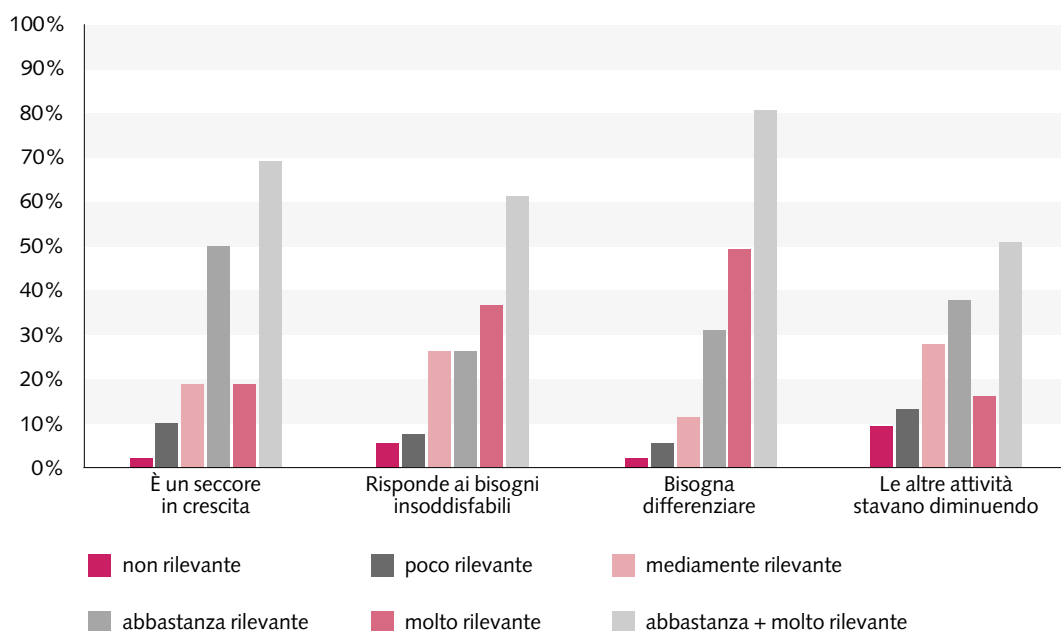
Come l'organizzazione giunge a scegliere di impegnarsi proprio in quella direzione? Quali sono i fattori che la spingono a decidere in tal senso? Sono state verificate alcune possibili motivazioni, non mutualmente esclusive, ciascuna delle quali rimanda però ad un diverso approccio a questa importante scelta.

La scelta
di una nuova
attività

Nell'analisi, oltre ai punteggi ottenuti per ciascun fattore di scelta in una scala di rilevanza a cinque gradazioni (a sinistra il numero di casi in cui la motivazione è stata definita "non rilevante"), è riportata a destra una colonna che somma le risposte "abbastanza rilevante" e "molto rilevante" (fig. 5).

Ciascuna delle possibili motivazioni appare, nella maggior parte dei casi, non del tutto estranea alla scelta ("abbastanza rilevante" più "molto rilevante" raccolgono almeno la metà dei casi), ma emergono alcune indicazioni non del tutto scontate.

Figura 5. Fattori rilevanti nello scegliere la nuova attività (percentuali)



Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

La prima è che la motivazione di minor rilievo è la diminuzione di attività nei settori storici della cooperativa; certo non è assente, ma l'immagine generale non è quella di cooperative che scelgano di investire altrove spinte dalla pressione della scomparsa dei rami di attività consolidati (tab. 107 in appendice). Soprattutto le risposte "molto rilevante" sono significativamente inferiori rispetto alle altre motivazioni proposte. Questa motivazione è comunque indicata in misura prevalente dalle cooperative di tipo A (56% contro il 42% delle B) che sperimentano in alcuni casi il ridimensionamento della spesa per il welfare locale.

La diminuzione di attività in settori storici

La motivazione di maggior rilievo, indicata come molto o abbastanza rilevante da oltre l'80% delle cooperative che hanno risposto a questa domanda, fa riferimento la necessità di differenziare gli ambiti di attività (tab. 108 in appendice); è una risposta che fa pensare a organizzazioni che, appunto, non si sentono pressate dal venir meno delle attività preesistenti, ma comunque valutano che per garantire la continuità nel medio periodo della propria impresa sia necessaria una strategia lungimirante, dove si possa far conto su più attività in ambiti diversi e con clienti diversi così da non essere dipendenti da nessuna di esse in particolare. L'esigenza della differenziazione è avvertita soprattutto dalle cooperative B (oltre il 90% dei rispondenti) e dalle cooperative di piccola dimensione (90% contro meno del 70% delle più grandi).

La necessità di differenziazione

Il percorso più "sociale", lo scegliere un'attività a seguito di una considerazione di bisogni insoddisfatti, non è assente, ma non è nemmeno tra le motivazioni maggiormente indicate; è molto o abbastanza rilevante per 24 cooperative su 39 (tab. 109 in appendice). Le cooperative di tipo A evidenziano questa motivazione come rilevante nel 71% dei casi, contro il 42% delle cooperative B e si può constatare una relazione inversa tra la rilevanza di questo fattore di scelta legato agli aspetti sociali e la dimensione delle cooperative (lo indicano come rilevante il 77% delle piccole e il 55% delle grandi).

La motivazione "sociale"

Di nuovo importante per quasi il 70% dei rispondenti è invece la constatazione che il settore indicato sia considerato in crescita (tab. 110 in appendice). Si tratta di una motivazione indicata in particolare dalle cooperative B (88% dei casi abbastanza o molto rilevante), per le quali spesso intraprendere una nuova attività significa misurarsi con sfide di mercato e investimenti significativi.

5.5.5 *Intraprendere una nuova attività: aspetti economici, relazioni, strumenti*

Si è quindi richiesto alle cooperative rispondenti di individuare l'attività, tra quelle intraprese dal 2012 a oggi, ritenuta più significativa e si è cercato di approfondire il contesto entro cui tale iniziativa è maturata, con riferimento a tre dimensioni: gli aspetti economici, la rete di relazioni,

Gli aspetti economici

gli strumenti che l'hanno sostenuta. Hanno risposto ad almeno una delle possibili opzioni di risposta 43 cooperative su 63, cioè quelle che si considerano in qualche modo parte di un percorso di innovazione.

Esaminando gli aspetti economici emergono subito alcuni dati molto chiari e niente affatto scontati; nell'intraprendere le nuove attività sono poco rilevanti (fig. 6):

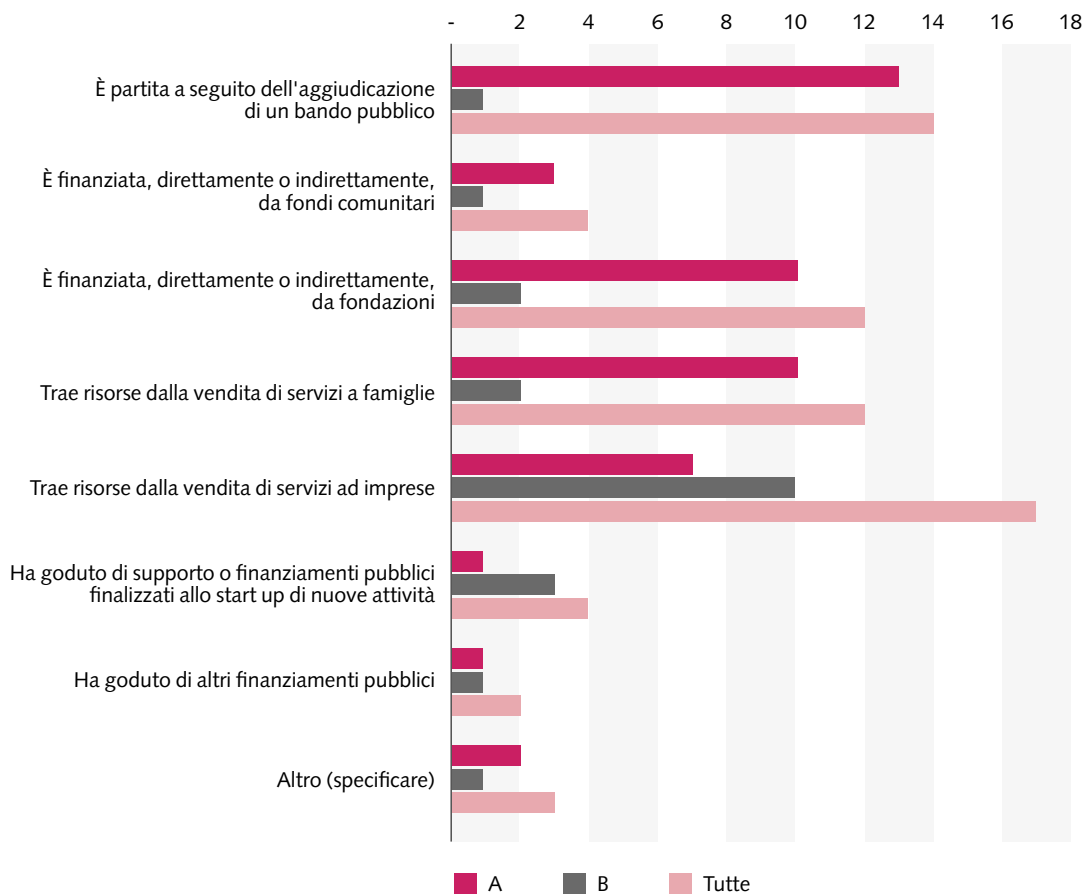
- i fondi comunitari;
- i vari canali di finanziamento messi a disposizione per le start up;
- altri finanziamenti pubblici.

Queste esclusioni sono significative, soprattutto se si pensa che molto spesso i programmi comunitari sono pensati proprio per intraprendere nuove iniziative da diffondere successivamente come buona prassi e che i fondi per le start up sarebbero a ciò esplicitamente dedicati: due casi di politiche pubbliche che, evidentemente per motivi che vanno approfonditi, non sembrano incontrarsi con chi effettivamente sul territorio intraprende nuove attività.

Rispetto invece agli aspetti economici rilevanti va segnalato quanto segue:

- per le cooperative di tipo A, in realtà, una quota significativa di nuove attività è conseguente all'aggiudicazione di un bando pubblico relativamente a un tipo di servizio sino a quel momento non gestito dalla cooperativa interessata o non presente sul territorio (per esempio accoglienza richiedenti protezione internazionale). Da un certo punto di vista si potrebbe ritenere che tale tipo di sviluppo di nuove iniziative sia da ritenersi meno "innovativo" di altri perché conseguente a una scelta esterna da parte della pubblica amministrazione, ma non deve essere comunque trascurato né l'impatto organizzativo di misurarsi con una nuova attività né le dinamiche che da ciò possono scaturire come, proprio nel caso dell'accoglienza di richiedenti protezione internazionale, la nascita di una rete di imprese tra le cooperative del territorio impegnate in tale servizio;
- sempre per le cooperative di tipo A sono significativi i casi in cui la nuova attività è stata finanziata da fondazioni e in cui essa trae risorse dalla vendita diretta alle famiglie, come per esempio avviene nei servizi per l'infanzia e, secondariamente, dalla vendita di servizi a imprese;
- per le cooperative di tipo B le nuove attività si caratterizzano primariamente dal sostenersi sulla vendita di servizi a imprese, caratteristica che appare del tutto prevalente sia sulla vendita alle famiglie che sui casi di aggiudicazione di bandi pubblici, mettendo in luce quindi una significativa integrazione di queste cooperative nel tessuto imprenditoriale locale;
- le cooperative B, in alcuni casi, minoritari, ma più frequenti rispetto alle cooperative A, hanno fatto uso di fondi dedicati allo start up di nuove attività.

Figura 6. Nuove attività: aspetti economici (valori assoluti)



Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Sia per le cooperative di tipo A che per le cooperative di tipo B la nuova attività rappresenta, in poco più della metà dei casi, sino al 15% del valore della produzione e nei casi restanti una quota superiore.

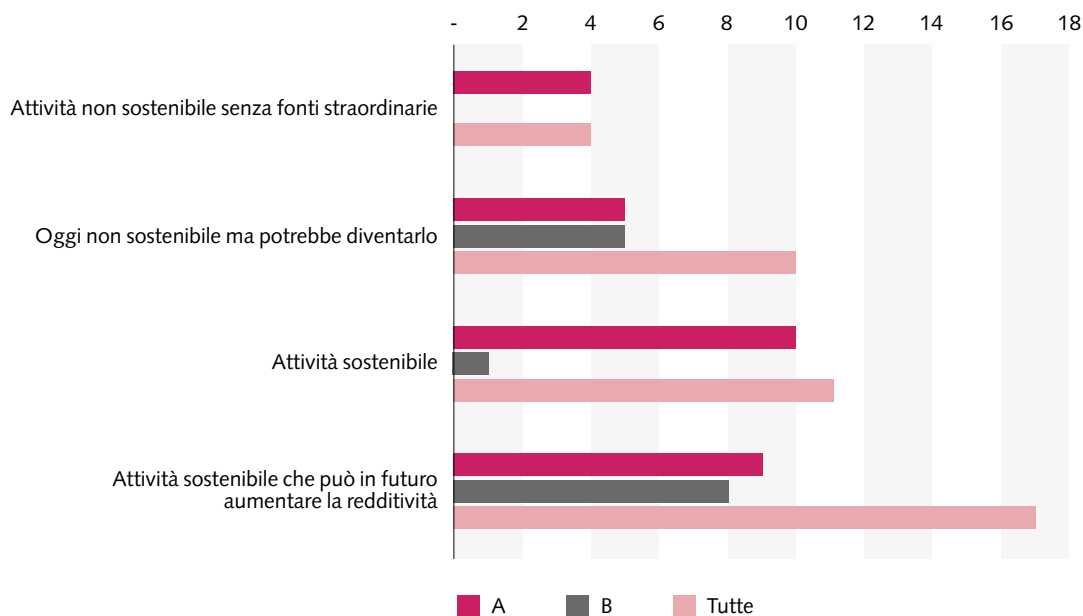
Rispetto alla sostenibilità delle attività va rimarcato come, con poche eccezioni, le nuove attività siano intese come attività di impresa pensate per essere in grado di auto sostenersi. In realtà, due terzi delle iniziative in questione già oggi sono sostenibili, secondo quanto affermato dai rispondenti, e la maggioranza delle cooperative che le hanno promosse si attendono che in futuro i margini di redditività possano aumentare (fig. 7). In un quarto dei casi si tratta di attività oggi ritenute non sostenibili, ma che ci si attende lo diventino in futuro, mentre solo in quattro casi, tutti relativi a cooperative di tipo A, si tratta di attività pensate sin da ora come non sostenibili in assenza dell'apporto di un soggetto esterno (per esempio il contributo di una fondazione): sono questi i casi di iniziative

La sostenibilità

che oggi sono attivate grazie a un consistente contributo filantropico e in tutti i casi rappresentano quote piccole del fatturato della cooperativa. Si pongono quindi come un'attività imprenditorialmente marginale ma ad alta rilevanza sociale che la cooperativa sceglie di realizzare parallelamente alla propria *mission* imprenditoriale prevalente.

È anche il caso di segnalare che tra le fonti indicate non compare – se non in un caso e per importi marginali – il 5X1000, a dimostrazione della poca rilevanza di questo istituto per la cooperazione sociale.

Figura 7. Sostenibilità economica delle nuove attività (valori assoluti)



Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

5.5.6 Le relazioni e il cambiamento

La seconda dimensione esaminata circa le nuove attività intraprese, dopo gli aspetti economici, riguarda la rete di relazioni che chiamano in causa.

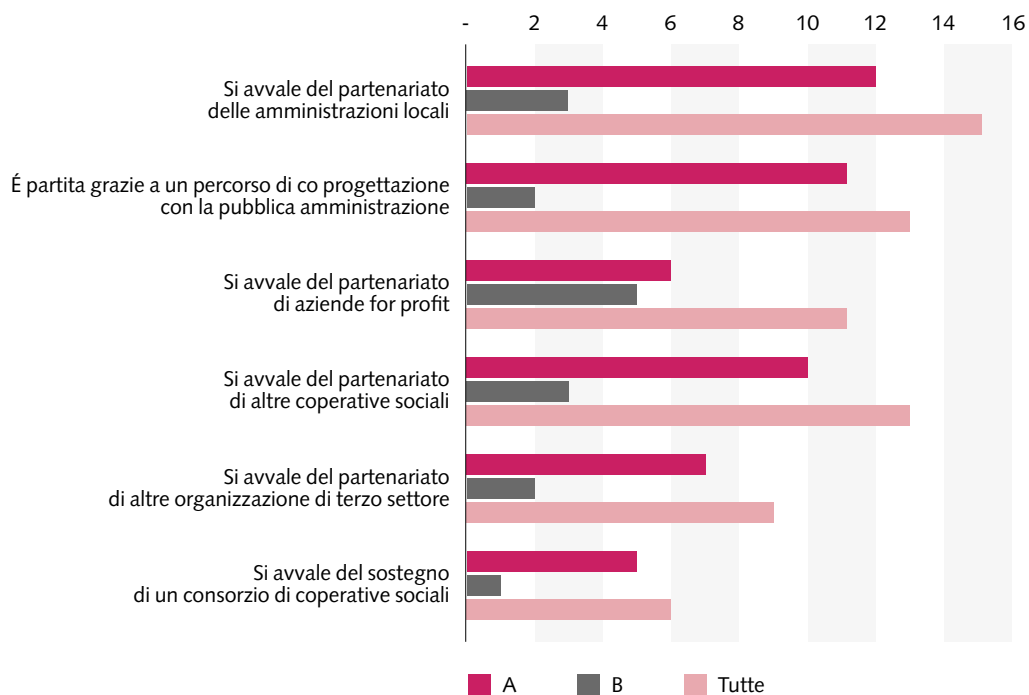
Il partenariato

Per le cooperative di tipo A i partner più frequenti sono le amministrazioni locali, citate nel 30% dei casi di avvio di nuova attività e frequentemente come esito di un percorso di coprogettazione. Spesso, inoltre, si registra il coinvolgimento di altre cooperative sociali e di aggregazioni informali di cittadini attivi (fig. 8).

Per le cooperative di tipo B è significativo il fatto che le nuove iniziative nascano primariamente in collaborazione con imprese for profit; ciò avviene nella metà dei casi di cooperative B che abbiano intrapreso una nuova attività; seguono situazioni di partenariato con pubbliche amministrazioni e con altre cooperative sociali.

Anche se non è possibile sulla base di questi soli dati conoscere la profondità delle relazioni messe in atto e anche se bisogna comunque mettere in conto una cultura condivisa nella cooperazione sociale che rende inclini a dichiarare la presenza di collaborazioni, il 90% delle cooperative che hanno intrapreso nuove attività dal 2012 a oggi dichiara di avere attivato una qualche forma di partenariato.

Figura 8. Nuove attività: reti di relazione (valori assoluti)



Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Infine, è possibile interrogarsi su cosa le cooperative, che hanno avviato nuove attività, ritengono sia stato funzionale all'iniziativa.

Per prima cosa si esamina la valenza che, nelle nuove attività, è rivestita dal ricorso a tecnologie avanzate informatiche o di altro genere. Benché nessuna cooperativa di tipo B lo abbia fatto, un certo numero di tipo A – circa un quinto di coloro che hanno avviato nuove attività – le ha utilizzate in modo significativo. Esse sono consistite in supporti informatici ad interventi sui disturbi dell'apprendimento, software gestionali utilizzati per gestire *global services* di strutture per non autosufficienti e altri servizi socio sanitari o di servizi per l'infanzia, ecc. Questi esempi evidenziano comunque quanto le tecnologie siano entrate a far parte degli strumenti diffusi dei servizi di cura della persona, in una pluralità

Le tecnologie informatiche

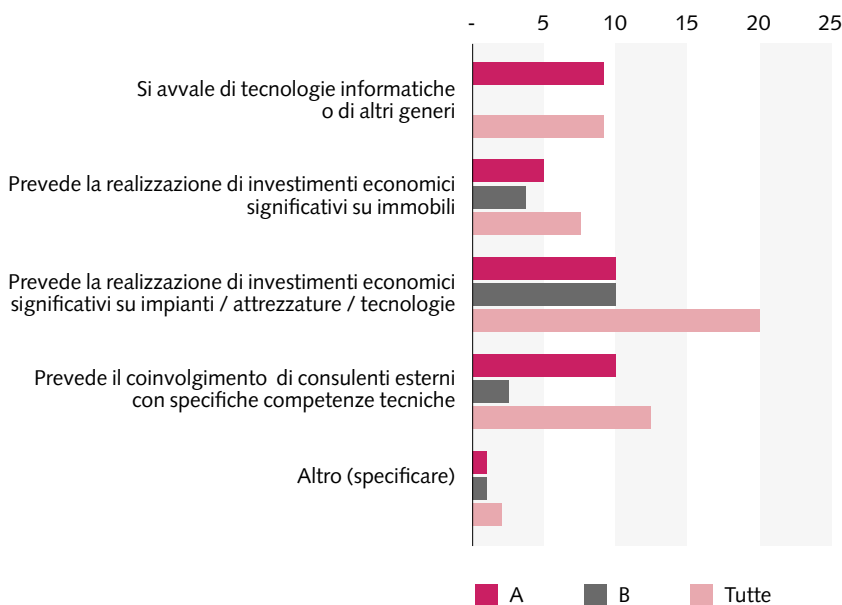
Gli immobili e le attrezzature

di attività: supporto all'attività educativa e formativa con i destinatari, monitoraggio a distanza, domotica, ecc.

In un quinto dei casi – che interessano sia cooperative A che cooperative B – è stato previsto un investimento significativo su immobili, mentre per tutte le cooperative B che hanno intrapreso nuove attività (e per un terzo delle cooperative A) si sono verificati investimenti economici significativi su impianti e attrezzature.

In quasi un terzo dei casi, che riguardano sia cooperative di tipo A che di tipo B, sono stati coinvolti consulenti esterni con competenze tecniche specifiche, a testimonianza del fatto che intraprendere una nuova attività rappresenta una sfida organizzativa che le cooperative intendono affrontare dotandosi di supporti adeguati (fig. 9).

Figura 9. Nuove attività: gli strumenti (valori assoluti)



Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

BOX 2. ESPERIENZE DI COOPERATIVE

Verso i servizi sanitari, tra professionalità specialistiche e collaborazioni di alto livello

Questa esperienza riguarda una cooperativa nata nel 2011 – quindi nel periodo in cui il territorio cuneese iniziava ad avvertire la crisi in modo più rilevante – per iniziativa di uno dei consorzi storici del territorio provinciale. Il consorzio, attivo da circa vent'anni, svolge prevalentemente attività di *general contracting* e di garanzia della qualità dei servizi resi

dalle consociate sulle commesse che vengono affidate a queste ultime; tra i servizi, alcuni contratti in ambito socio sanitario, quali la gestione di strutture residenziali per anziani. Tra le suddette attività, così come nelle altre analoghe gestite sul territorio da differenti imprese, cooperative e non, generalmente gli infermieri mantenevano una posizione esterna, legandosi al gestore con contratti di libera professione.

Nell'anno successivo alla nascita della cooperativa si ha una prima svolta: il consorzio si aggiudica un bando, precedentemente gestito da un importante gruppo for profit, per la gestione di una struttura residenziale per anziani, nella quale operavano 40 infermieri. La cooperativa, nell'assorbirli, intraprende con la maggior parte di essi un rapporto stabile, assumendoli a tempo indeterminato come soci lavoratori; successivamente la stessa cooperativa assume alcune équipe fisioterapiche, anche in questo caso invertendo la tendenza consolidata a configurare il rapporto in termini di contributo professionale esterno e instaurando un rapporto societario e un rapporto lavorativo stabile.

Da un punto di vista organizzativo questa scelta non è scontata: soprattutto in una fase di crisi le imprese tendono a diminuire le spese fisse per rendersi più flessibili rispetto alle fluttuazioni del mercato, esternalizzando a soggetti terzi – o, in ultimo, a persone fisiche – il rischio del venir meno di commesse. Se da una parte questa strategia prevalente appare prudente, essa ha come effetto quello di non capitalizzare nell'impresa le competenze, caratterizzandosi al massimo per un *know-how* nel ricombinare risorse professionali esterne, ma non per avere organicamente al proprio interno competenze per programmare strategie di sviluppo in un certo settore: la flessibilità è, insomma, un vantaggio nell'immediato, ma un limite per pianificare un'evoluzione di medio termine.

Nel caso della cooperativa in questione, la scelta di avviare un percorso di specializzazione, radicando le professioni sanitarie nel proprio organico e nella propria base sociale, sembra coronata da successo. Oggi la cooperativa gestisce le équipe infermieristiche di sette residenze socio sanitarie per anziani in tutto il Piemonte e recentemente ha assunto un *global service* (che comporta la gestione di tutto il personale e servizi interni) in una residenza di proprietà di un gruppo privato, dove tra l'altro sta partendo anche la sperimentazione dell'utilizzo di cartelle cliniche informatizzate.

Nel quadro di una più ampia strategia di posizionamento della cooperativa nel settore sanitario, inizia una collaborazione con una grande impresa produttrice di presidi sanitari per offrire a farmacisti e, per il loro tramite, ai clienti, una formazione per l'uso di specifici prodotti come le siringhe per i diabetici. Quest'attività, svolta dagli infermieri della cooperativa, parte con farmacie cuneesi e albesi e ora riguarda anche 200 farmacie torinesi; non ha particolare rilievo in termini di budget, ma viene considerata strategica come apertura di un nuovo settore e per il fatto che consente l'apertura di un rapporto con una importante impresa for profit.

La cooperativa ha anche intrapreso, in collaborazione con centri sportivi, centri fisioterapici, centri benessere e palestre, un servizio per accertamenti e certificazioni mediche che la legge richiede per svolgere le attività presso tali strutture.

Nell'ultimo anno ha avuto invece avvio una collaborazione con un'impresa torinese operante sul mercato privato dell'assistenza domiciliare, per un progetto di telemedicina. Il progetto deriva da un finanziamento della UE e permette di fornire e svolgere esami diagnostici, specialistici e misurazione di parametri vitali presso la propria abitazione con l'ausilio di un infermiere, con calendario programmato o in auto-somministrazione; questo progetto è realizzato anche grazie alla collaborazione di una cooperativa di medici generali che offre, oltre alla medicina di base, servizi infermieristici e gestisce un proprio poliambulatorio.

Questo ultimo intervento fa a sua volta parte di un filone che la cooperativa si propone di sviluppare anche nel futuro; al momento in cui viene steso il rapporto è in atto la partecipazione a un bando insieme a un partenariato di cui fanno parte le imprese con le quali era stata intrapresa una collaborazione nei precedenti progetti. Ciò avviene per sperimentare strategie di presa in carico di pazienti cardiopatici – che tendono a frequenti accessi al pronto soccorso – basate su teleassistenza, medicina di iniziativa con visite preventive, prestazioni domiciliari e formazione; tutto ciò, oltre a migliorare la qualità della vita e la sicurezza dei pazienti, dovrebbe limitare ricorsi impropri al Pronto Soccorso, con conseguenti risparmi anche in termini di spesa sanitaria.

Oggi la cooperativa occupa più di quaranta lavoratori e realizza un fatturato annuo di circa 1,3 milioni di euro; ha realizzato il percorso di sviluppo che l'ha portata in cinque anni a questi livelli mantenendo un equilibrio economico; ha chiuso in utile gli ultimi due esercizi e ha un patrimonio netto di circa 90 mila euro.

Questa traiettoria è sicuramente favorita dalla capacità del consorzio, nell'ambito del quale la cooperativa è nata, di scommettere sulla possibilità di sviluppo in un settore sino a quel momento poco frequentato dalle cooperative del territorio, e di farlo con professionalità e attenzione agli spazi di innovazione.

Da questa esperienza si possono evidenziare alcuni aspetti non comuni nella cooperazione sociale.

Il primo elemento riguarda la scelta – sino a ora, a quanto pare, vincente – dell'internalizzazione, stabilizzazione e associazione di lavoratori con alta specializzazione (infermieri laureati); a ciò è seguito un investimento nell'aggiornamento e la formazione costanti dei propri lavoratori.

Un secondo elemento riguarda la fitta rete di collaborazioni con imprese for profit, con le quali la cooperativa sembra essere in grado di sviluppare rapporti che vanno dalla committenza al partenariato, sia su progetti finanziati che su iniziative di impresa.

Un terzo elemento riguarda il tipo di mercato nel quale la cooperativa opera: tutto il fatturato proviene dai soggetti privati e questo, nell'analisi della cooperativa, espone meno rispetto alle altre imprese del territorio a problemi relativi al ritardo di pagamenti.

Tra gli aspetti che oggi la cooperativa valuta non sufficientemente sviluppati, ma importanti per il futuro, vi è la capacità di accedere a bandi europei, perché sino a ora i progetti sperimentali sono stati finanziati solo da fondazioni.

5.6 Le attività cessate

Accanto alle nuove attività intraprese, il periodo dal 2012 a oggi vede anche un certo numero di attività cessate. Si tratta, per esempio, di appalti di una pubblica amministrazione aggiudicati a un diverso soggetto – cooperativo o meno – o non più banditi, progetti con finanziamento comunitario che terminano senza che vi sia continuità, casi in cui la cooperativa non ravvisa più l'esistenza dei margini di sostenibilità per una certa iniziativa e sceglie di dismetterla, ecc.

Questa circostanza interessa 17 cooperative di tipo A (47%) e 10 cooperative di tipo B (43%).

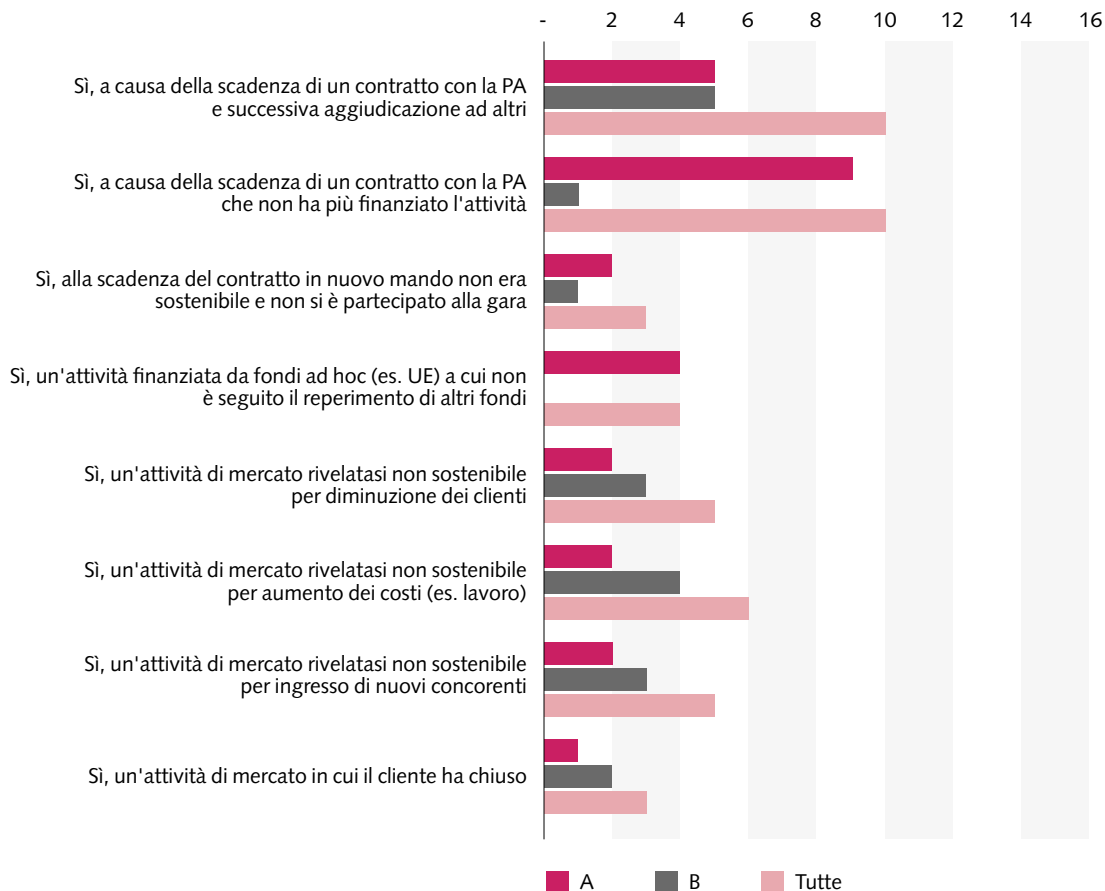
In sostanza, mentre per le cooperative B i casi in cui vengono intraprese nuove attività e i casi in cui ne vengono cessate sono numericamente equivalenti, per le A le seconde sono in numero minore. Circa due terzi delle cooperative di maggiori dimensioni vanno incontro alla cessazione di attività, contro meno della metà delle più piccole.

Sono 17 le cooperative, a seguito della cessazione di commesse successiva al 2012, che perdono una quota di fatturato complessivo uguale o superiore al 15%; erano più o meno lo stesso numero (19) quelle che, a seguito di commesse conseguite dal 2012, avevano aumentato il fatturato in pari misura.

Questi aspetti invitano a considerare in modo articolato le tendenze positive – in termini sia di occupati che di fatturato – che emergono dai dati complessivi. La tenuta o meglio il rilancio occupazionale che queste imprese hanno messo in atto non è un processo lineare e privo di difficoltà: quasi la metà delle cooperative va incontro a situazioni che portano – magari temporaneamente, magari in modo contemporaneo ad acquisizioni di altre commesse – a perdere quote di mercato, che per la metà di loro (e quindi un quarto delle cooperative totali) hanno dimensioni significative in rapporto al fatturato totale.

Per capire quali siano le circostanze che portano alla cessazione dell'attività è utile considerare i dati sintetizzati nella fig. 10, che evidenziano situazioni assai diverse tra cooperative di servizi alla persona e di inserimento lavorativo.

Figura 10. Attività cessate: motivi e circostanze



Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Un mercato aperto

Partiamo da cosa le due forme di cooperative sociali hanno in comune: i casi, numerosi per entrambe, in cui un'attività è cessata a seguito della fine del periodo di rapporto contrattuale con una pubblica amministrazione; l'indizione di una gara e la sua aggiudicazione da parte di un soggetto diverso da quello precedentemente in gestione. Questo ci dice chiaramente di un mercato aperto, in cui prime e ulteriori aggiudicazioni a nuovi soggetti sono eventi entrambi possibili e diffusi.

Accanto a queste eventualità comuni, vi sono circostanze diverse che portano alla cessazione delle attività per le cooperative A o per le cooperative B.

Per le prime è molto frequente il caso, anomalo invece per le seconde, in cui un'amministrazione pubblica, al termine di un impegno contrattuale, decide di non proseguire con nuove esternalizzazioni e interrompe il

servizio in questione o lo gestisce in modo parziale con personale proprio.

In alcuni casi – prevalentemente di cooperative A, ma non solo – il rinnovo di una commessa precedentemente gestita si svolge con condizioni economiche o di altro genere che vengono giudicate insostenibili dalle cooperative già impegnate nella gestione, che quindi rinunciano a partecipare.

Sempre per le cooperative A (e non per le B) è diffuso il caso di interventi basati su finanziamenti discontinui come quelli derivanti da progetti comunitari che, al termine del periodo progettuale, terminano senza che siano subentrati altri finanziatori.

Per le cooperative B, invece, la cessazione di attività avviene solitamente in rapporto a mutate situazioni di mercato: perdita di clienti, chiusura delle imprese per cui la cooperativa lavorava, costi diventati insostenibili (per esempio a causa dell'aumento del costo del lavoro) e ingresso di nuovi concorrenti che espellono le cooperative.

Resta da capire cosa avvenga sul fronte dei lavoratori quando ciò accade (fig. 11).

Come si è visto nelle cooperative A, a fronte delle attività cessate, vi è un numero quasi doppio di nuove attività intraprese e non a caso questo costituisce l'ambito più frequente dove reimpiegare i lavoratori in esubero.

Dove ciò non avvenisse, la seconda modalità in termini di frequenza è il riassorbimento da parte di altre cooperative, sociali e non, dello stesso territorio; ciò può avvenire in alcuni casi per effetto di meccanismi automatici legati al cambio di gestione negli appalti (che abbiamo visto essere motivo principale di cessazione di attività) o per i meccanismi pur operanti di solidarietà tra cooperative.

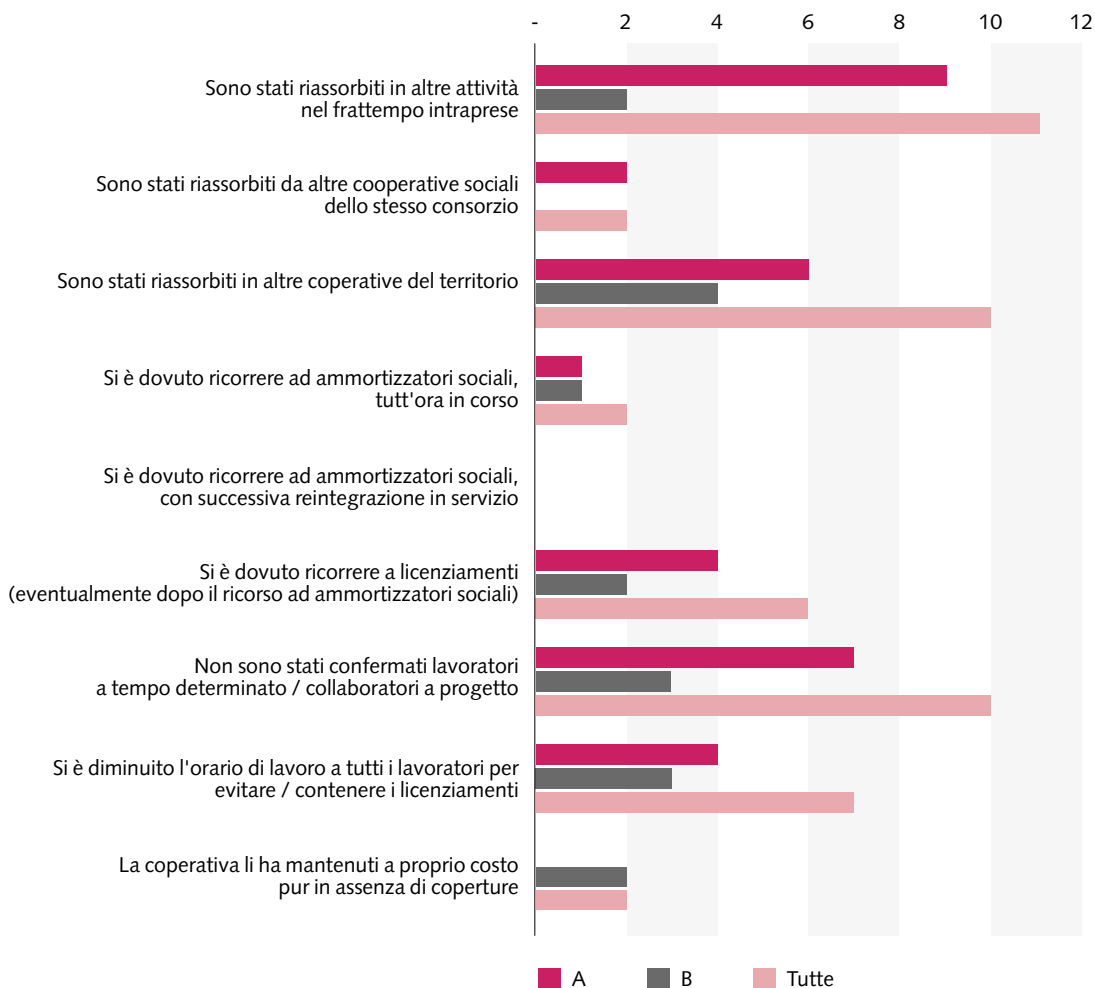
La terza soluzione indolore per i lavoratori è quella adottata da un numero limitato di cooperative di tipo B, che hanno mantenuto comunque in forza i lavoratori anche dopo la cessazione di commesse di lavoro, in attesa di tempi migliori.

Vi è poi la soluzione mutualistica, che comporta la riduzione dell'orario di lavoro e parimenti della retribuzione a tutti i lavoratori per evitare di dover ricorrere a licenziamenti o comunque per contenerne il numero.

La mutazione
del mercato

I lavoratori

Figura 11. Attività cessate: cosa è accaduto ai lavoratori



Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Infine, vi sono i casi in cui la perdita di attività porta all'interruzione di rapporti di lavoro, cosa che avviene primariamente con riferimento ai lavoratori con contratti a tempo determinato o a progetto e quindi, in un numero minore di casi, anche con riferimento alle persone assunte a tempo indeterminato. Queste due soluzioni sono state adottate in 13 casi (un quinto del totale delle cooperative che hanno risposto al questionario) dei 27 in cui una cooperativa si è trovata a far fronte alla cessazione di attività; questo significa che in più della metà dei casi l'interruzione di attività non ha comportato la perdita di posti di lavoro, per l'operare combinato di uno o più dei meccanismi sopra richiamati. Si consideri ancora che in soli due casi le strategie espulsive hanno operato da sole,

mentre in tutti gli altri sono state mitigate da riassorbimenti, ricollocazioni, solidarietà tra soci, ecc.

Insomma, i casi in cui l'impresa deve affrontare delle difficoltà mettono in luce una pluralità di caratteristiche del mondo cooperativo che fungono da ammortizzatori sociali di fatto; il che non esclude il ricorso agli ammortizzatori sociali formali, limitato comunque a due delle 27 cooperative che hanno dovuto fronteggiare delle diminuzioni di attività. Tuttavia, ciò rappresenta una specificità singolare del sistema cooperativo.

BOX 3. ESPERIENZE DI COOPERATIVE

I problemi di mancanza di ricambio e di rete di relazioni

La cooperativa, che svolge attività di inserimento lavorativo, ha da molti anni come cliente prevalente un'Azienda Sanitaria del territorio.

Alla cooperativa viene generalmente riconosciuta la capacità di svolgere un lavoro sociale accurato rispetto alla qualità dei percorsi di inserimento lavorativo, che coinvolgono principalmente persone con forte disabilità.

I conti della cooperativa sono in equilibrio, anche se, come accade nella maggior parte di esse, la redditività è scesa negli ultimi anni e comunque l'ampia quota di lavoratori con forte svantaggio, ben superiore al 30%, rende difficile un incremento della produttività che faccia riguadagnare margini economici.

La situazione ha retto sino a che l'Azienda Sanitaria ha puntualmente rinnovato le convenzioni. La difficoltà è sorta nel momento in cui l'Azienda Sanitaria, a causa di un piano di razionalizzazione della propria struttura amministrativa, ha deciso di chiudere la vecchia sede in cui la cooperativa svolgeva lavori di pulizie, che costituiva una delle commesse più importanti. Questa scelta non ha avuto a che vedere con valutazioni sull'operato della cooperativa, di cui l'Azienda Sanitaria continua a essere soddisfatta, ma esclusivamente con il piano di razionalizzazione avviato.

Il cambiamento sta mettendo in forte difficoltà la cooperativa, che appare disorientata rispetto alle modalità con cui orientare di nuovo la propria strategia di impresa.

I fattori di criticità sono almeno di tre tipi:

- una sostanziale monocommittenza, che lega il destino della cooperativa alle scelte di un singolo cliente, rispetto al quale tra l'altro può interloquire in modo debole, dal momento che non può incidere a un certo livello di decisioni;
- un mancato ricambio generazionale della dirigenza, legato certamente alle grandi capacità delle persone, ma che con il passare degli anni può significare non essere del tutto attrezzati con una squadra in grado di rilanciare l'impresa su strategie orientate a un progetto di sviluppo collocato in un futuro di medio periodo;

- Un certo isolamento della cooperativa, che in questi anni si è relazionata poco con le altre cooperative, anche per mancanza di necessità, non sviluppando una rete di relazioni che in altri casi si è dimostrata molto utile.

I problemi constatati in questo caso non costituiscono un caso isolato, ma accomunano molte cooperative, con una storia di eccellenza alle spalle e nuove criticità nel presente.

6. L'organizzazione delle imprese⁶

6.1 La certificazione di qualità

La considerazione della certificazione di qualità da parte delle cooperative sociali è stata tradizionalmente un elemento controverso: ritenuta da alcuni un positivo passaggio verso la professionalizzazione e il miglioramento dei servizi offerti e guardata con indifferenza da altri, è stata adottata da un numero crescente di cooperative o per effettiva volontà di miglioramento o come adempimento formale per migliorare la competitività in bandi pubblici.

Oggi quasi il 40% delle cooperative cuneesi l'ha adottata; nella maggior parte si tratta di certificazione ISO 9001:2008, in alcuni casi accompagnata ad altre certificazioni come Demeter (agricoltura biodinamica), HCCP (Alimenti), ISO 14001:2008 (gestione ambientale), 18001:2007 (sicurezza sul lavoro). In un caso si è riscontrato il ricorso alla certificazione SA 8000 sulla responsabilità sociale.

L'oggetto della certificazione è generalmente la progettazione e l'erogazione dei servizi socio assistenziali offerti o, in misura minore, delle attività in cui si svolge l'inserimento lavorativo.

Il 70% delle cooperative con valore della produzione superiore a 1,5 milioni di euro dispone di almeno una certificazione, mentre per le medio-piccole questa quota si riduce al 22%. Non emergono invece differenze specifiche nella propensione a certificarsi tra cooperative di servizi alla persona e di inserimento lavorativo.

6.2 La progettazione

Su 63 cooperative intervistate 36, pari al 57%, hanno un ufficio progettazione o una figura in organico specializzata e dedicata a questo compito.

Come è ragionevole attendersi, si tratta di una funzione di impresa che caratterizza soprattutto le cooperative di maggiori dimensioni, l'80% delle quali dispone di questo tipo di figure, presenti invece solo nel 40% dei casi nelle imprese medio-piccole, dove presumibilmente questi compiti sono ricompresi nelle funzioni che i dirigenti svolgono nell'ambito del proprio ruolo.

Dispone di una funzione di progettazione specifica il 63% delle cooperative di tipo A e il 43% delle cooperative di tipo B.

⁶ In questo capitolo si approfondiranno alcuni aspetti relativi all'organizzazione interna delle cooperative cuneesi: i processi di qualità, la progettazione, l'accreditamento, la comunicazione, le pratiche di valutazione dei propri servizi, la comunicazione e la formazione, cercando, dove possibile, di cogliere non solo la situazione attuale, ma anche le prospettive che queste imprese si danno per il futuro.

Le certificazioni

6.3 L'accreditamento

L'accreditamento consiste nel riconoscimento, da parte di un ente pubblico responsabile di servizi di cura della persona, che un determinato servizio possiede caratteristiche adeguate e coerenti con le previsioni di determinati atti normativi – regionali, per quanto riguarda gli accreditamenti sanitari, che sono i più frequenti. Generalmente l'accreditamento, che prevede requisiti superiori alla mera autorizzazione al funzionamento – che autorizza appunto a offrire sul mercato una certa prestazione – è presupposto per instaurare convenzioni con la pubblica amministrazione ed è utilizzato soprattutto laddove il rapporto non nasca a seguito di bando pubblico per l'affidamento di un servizio, ma della corresponsione di risorse pubbliche a pagamento di prestazioni in cui il cittadino – o talvolta un amministratore locale in sua vece – procede alla scelta della struttura dove ricevere il servizio, assicurando così un ulteriore grado di tutela rispetto alla qualità del servizio erogato.

Il 60% delle cooperative di tipo A ha uno o più servizi accreditati; largamente prevalenti i casi di accreditamento in ambito sanitario, ma non mancano alcune strutture accreditate con la Città di Torino, che nel corso degli anni ha messo in atto politiche di accreditamento, per esempio nei servizi per persone con disabilità. Circa i due terzi dei soggetti accreditati dispongono anche di una certificazione di qualità.

6.4 La comunicazione

È stato richiesto alle cooperative quali azioni di comunicazione esterna abbiano oggi in atto e quali intendano attivare o potenziare nel futuro.

Il primo dato è che comunque, pur con diffusi limiti di professionalità e di cura del prodotto comunicativo, l'esigenza di far conoscere il proprio operato sembra abbastanza diffusa, dal momento che il 75% delle cooperative ha in essere una qualche forma di comunicazione esterna. In prospettiva futura, le cooperative che intendono potenziare o intraprendere un'azione comunicativa sono circa il 90%; questo dato certamente può essere in parte determinato dal fatto di essere un "buon proposito" che non costa nulla dichiarare in fase di intervista, ma denota quantomeno la consapevolezza che la comunicazione sia un ambito rilevante per le strategie di impresa.

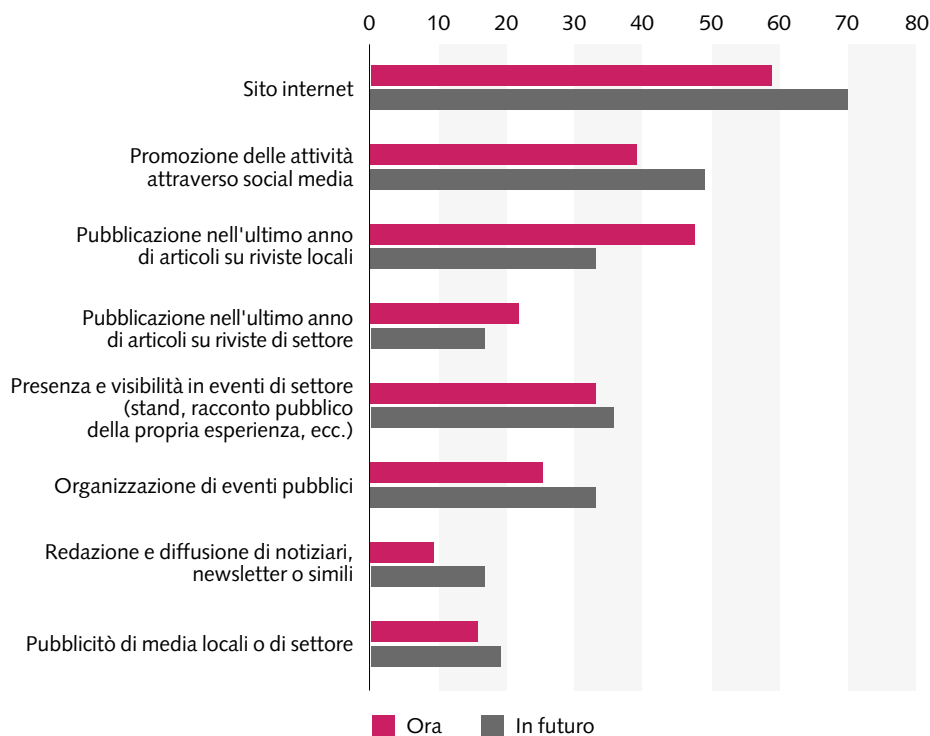
Esaminando in dettaglio gli strumenti di comunicazione messi in atto, il sito internet rappresenta la scelta più diffusa, adottata già oggi da quasi il 60% delle cooperative; il sito è inoltre uno degli ambiti principali di sviluppo programmato per il futuro, dal momento che il 70% intende investire per dotarsi di un sito se non l'ha già o per potenziare il sito esistente. Già oggi le cooperative di servizi alla persona si dimostrano più interessate alla cura del sito (lo fanno i due terzi delle cooperative A contro meno della metà delle B), ma in prospettiva futura, mentre la quota

Fare conoscere
il proprio lavoro

Gli strumenti
di comunicazione

di cooperative B sul web rimarrebbe immutata, quella delle A salirebbe sino a oltre l'80%. Va inoltre segnalato che mentre oggi la quota del 60% di cooperative con sito internet non subisce variazioni connesse alle dimensioni della cooperativa; quando la domanda riguarda le intenzioni di investimento futuro per le cooperative più piccole il valore diminuisce e dunque la quota di cooperative piccole che intende investire – *ex novo* o ulteriormente – su un sito web è minore rispetto a quante hanno operato questo investimento oggi. Invece, quando riguarda la totalità delle cooperative più grandi si afferma di voler sviluppare questo strumento, mentre le cooperative medie lo affermano in quota simile a oggi (fig. 12).

Figura 12. Azioni di comunicazione (valori assoluti)



Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Sempre sul fronte web, sono anche numerose le cooperative che scelgono di promuovere le proprie attività attraverso i social media; a oggi lo fa il 40% delle cooperative intervistate – le A in misura doppia rispetto alle B –, ma quasi il 50% dice di volere attivare o potenziare in futuro questa forma di comunicazione. L'aumento in prospettiva futura in questo caso riguarda sia le cooperative A che le B, ma qui la dimensione gioca in senso contrario a quello visto a proposito dei siti web: è tra le cooperative di dimensioni minori che i social si pongono al centro delle

I social media

La comunicazione tradizionale

prospettive di sviluppo delle strategie di comunicazione. Probabilmente, mentre le cooperative di dimensioni maggiori ritengono irrinunciabile per il proprio “rango” una significativa presenza web comprensiva di adeguata comunicazione istituzionale, le cooperative più piccole puntano su strumenti che, se usati senza particolari pretese professionali, hanno un costo molto più limitato e una immediata efficacia per comunicare le proprie iniziative.

Se dunque i due principali ambiti web sono in crescita, mostra una tendenza al ridimensionamento la presenza di comunicazione su carta. A oggi in realtà le cooperative che nell'ultimo anno hanno pubblicato articoli su media locali sono poco meno del 50% – due terzi se ci limitiamo a esaminare le cooperative A –, quindi più di quante siano presenti su Facebook o altri social; mentre le forme di presenza web sono destinate ad aumentare, le cooperative che intendono sviluppare la presenza sui media locali si attestano su un terzo degli intervistati. Sensibilmente inferiore e anch'esso in calo, il numero di cooperative che puntano sulla presenza su media di settore, oggi poco meno di un quinto (tab. 61).

Tabella 61. Azioni di comunicazione realizzate e previste per il futuro

	A		B		Tutte	
	Ora	Futuro	Ora	Futuro	Ora	Futuro
Sito internet	67%	83%	48%	48%	59%	70%
Promozione delle attività attraverso social media	47%	56%	26%	39%	40%	49%
Pubblicazione nell'ultimo anno di articoli su riviste locali	67%	44%	22%	22%	48%	33%
Pubblicazione nell'ultimo anno di articoli su riviste di settore	25%	19%	17%	13%	21%	16%
Presenza e visibilità in eventi di settore (stand, racconto pubblico della propria esperienza, ecc.)	39%	33%	22%	35%	33%	35%
Organizzazione di eventi pubblici	33%	44%	13%	13%	25%	33%
Redazione e diffusione di notiziari, newsletter o simili	11%	19%	4%	13%	10%	17%
Pubblicità su media locali o di settore	17%	19%	17%	22%	16%	19%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

La partecipazione a eventi

Circa un terzo sono le cooperative che hanno scommesso sulla partecipazione e la visibilità in eventi di settore, per esempio con la presenza in stand o prevedendo interventi di presentazione della propria esperienza in tali ambiti; una quota che pare destinata a rimanere costante. È uno degli ambiti in cui, almeno nei propositi per il futuro, si nota una crescita

anche per le cooperative B, per le quali ragionevolmente la partecipazione a fiere di settore assume un valore più rilevante. Le A invece mostrano una seppur lieve tendenza al disimpegno da questo tipo di iniziative.

Inferiore ma, nelle intenzioni, destinato a crescere – sia per le cooperative A che per le cooperative B -, è il numero di cooperative che investono sull'organizzazione di propri eventi, che allo stato attuale interessa circa un quarto delle intervistate.

Meno del 10% diffonde newsletter, notiziari o simili, ma la comunicazione con questo tipo di strumenti, a oggi legata prevalentemente al web, sembra destinata ad aumentare.

Infine, vi è una quota minoritaria ma non irrilevante di cooperative – oggi poco sopra il 15%, ma che potrebbe aumentare in futuro – che cerca visibilità con inserzioni pubblicitarie sui media locali e di settore. Questo tipo di strategia è l'unica in cui le cooperative di tipo B sono presenti in misura pari e, in prospettiva, superiore rispetto alle cooperative di tipo A, come è ragionevole che sia pensando a imprese maggiormente orientate alla vendita di beni e servizi sul mercato privato.

In generale, va notato che, con le eccezioni (sito internet) e le specificità sopra segnalate, le cooperative di grandi dimensioni hanno un impegno in azioni di comunicazione assai superiore a quello delle cooperative più piccole, come è ragionevole attendersi; ma anche che, almeno con riferimento alle progettualità dichiarate, le cooperative più piccole sembrano assai più interessate a diffondere maggiormente la propria azione di comunicazione un po' su tutti i fronti, mentre le cooperative di dimensioni maggiori appaiono più selettive nelle strategie da intraprendere per il futuro (tab. 62).

La pubblicità

Tabella 62. Azioni di comunicazione realizzate e previste per il futuro

	Grandi		Medie		Piccole		Tutte	
	Ora	Futuro	Ora	Futuro	Ora	Futuro	Ora	Futuro
Sito internet	63%	96%	56%	61%	61%	50%	60%	72%
Promozione delle attività attraverso social media	58%	58%	33%	39%	28%	50%	42%	50%
Pubblicazione nell'ultimo anno di articoli su riviste locali	63%	29%	39%	28%	39%	50%	48%	35%
Pubblicazione nell'ultimo anno di articoli su riviste di settore	33%	17%	17%	17%	6%	17%	20%	17%
Presenza e visibilità in eventi di settore (stand, racconto pubblico della propria esperienza, ecc.)	42%	42%	33%	28%	28%	39%	35%	37%
Organizzazione di eventi pubblici	38%	33%	17%	39%	22%	33%	27%	35%
Redazione e diffusione di notiziari, newsletter o simili	17%	33%	6%	11%	6%	6%	10%	18%
Pubblicità su media locali o di settore	17%	17%	22%	22%	11%	17%	17%	18%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

6.5 La valutazione dei servizi

Il tema della valutazione è sempre più presente nel dibattito relativo alle organizzazioni di terzo settore; è un tema articolato, che si snoda dalle accezioni “minimaliste” della valutazione come grado di adempimento a un impegno contrattuale a visioni più avanzate e impegnative in cui le organizzazioni si strutturano incorporando un “atteggiamento valutativo”, prevedendo cioè in modo ordinario e sistematico che i propri interventi siano accompagnati da iniziative di valutazione con il coinvolgimento degli stakeholder, che portano alla continua ridefinizione e miglioramento del servizio. Vi è il tema, sottolineato anche dalla recente legge di riforma del Terzo settore, del ruolo della “valutazione di impatto”, cioè dell'esito di cambiamento sociale, anche nel medio periodo, collegabile a un determinato intervento.

Tutti questi temi andrebbero sicuramente approfonditi e richiederebbero uno sforzo di ricerca specifico.

Quello che si è inteso appurare attraverso il questionario somministrato alle cooperative sociali cuneesi è più modestamente che i temi della valutazione fossero o meno presenti entro assetti organizzativi e strategie delle cooperative.

La valutazione

Una prima risposta in tal senso dice che le cooperative che non svolgono alcun tipo di valutazione (almeno consapevolmente) sono in quota bassa sia tra le cooperative A (17%) che tra le cooperative B (13%); se si aggiunge a tale percentuale quella delle cooperative che svolgono attività di valutazione solamente quando richiesto dai committenti in adempimento ad impegni contrattuali, si ha un aumento delle cooperative che sembrano non coinvolte in una cultura della valutazione, che comunque rimane una quota contenuta sotto un quarto degli intervistati (tab. 63).

Tabella 63. Attività di valutazione e verifica della soddisfazione per tipo

	A	B
Non svolte	17%	13%
Sì, sistematicamente	42%	39%
Sì, occasionalmente	33%	30%
Sì, se richiesto da clienti / committenti / impegni contrattuali	8%	9%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Nei restanti tre quarti dei casi si hanno prevalentemente – almeno secondo quanto dichiarato – situazioni in cui la valutazione è considerata un aspetto sistematico nei processi organizzativi (circa il 40% dei casi) e in cui comunque viene realizzata in talune occasioni anche a prescindere da quanto richiesto dai committenti.

Come è ragionevole attendersi, le cooperative di dimensioni maggiori risultano estranee a procedure di valutazione in un numero molto limitato di casi (8%, contro il 24% delle più piccole) e hanno la quota più alta (58%) di casi in cui la valutazione è svolta in modo sistematico (tab. 64).

Tabella 64. Attività di valutazione e verifica della soddisfazione per dimensione

	Grandi	Medie	Piccole
Non svolte	8%	22%	24%
Sì, sistematicamente	58%	33%	41%
Sì, occasionalmente	21%	39%	35%
Sì, se richiesto da clienti / committenti / impegni contrattuali	13%	6%	0%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Nella quasi totalità dei casi le attività di valutazione sono affidate a personale interno, solo nel 13% dei casi integrato o sostituito da soggetti esterni.

6.6 La formazione

Il primo aspetto che è importante evidenziare è che, su 63 cooperative che hanno risposto al questionario, 58 hanno indicato la presenza di attività formative; mancano all'appello – sempre che la mancata annotazione non derivi da dimenticanza – 3 cooperative delle 18 di piccole dimensioni e le altre distribuite tra medie e cooperative di cui manca l'indicazione dimensionale perché neo costituite; in generale la formazione pare essere quindi diffusa in modo capillare tra le cooperative sociali cuneesi.

I tipi
di formazione

La formazione più diffusa è quella obbligatoria, per esempio i corsi sulla sicurezza, che sono stati realizzati dall'83% delle cooperative A e da tre quarti delle cooperative B; metà delle cooperative A e il 30% delle B hanno invece realizzato corsi per riqualificare i propri addetti, operazione spesso necessaria per adempiere a richieste normative relative alla composizione del personale in strutture socio assistenziali e socio sanitarie.

Il finanziamento

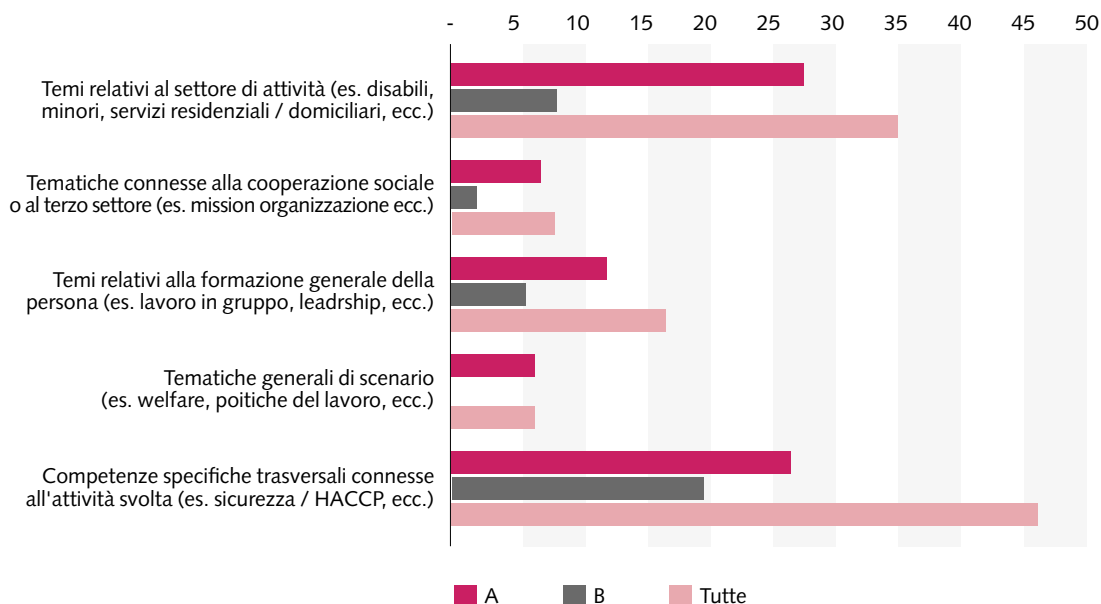
Tra gli strumenti che hanno favorito la realizzazione di queste attività formative troviamo in circa il 40% dei casi i fondi di formazione interprofessionali (generalmente, per la gran parte delle cooperative intervistate, Foncoop), cioè i fondi gestiti in modo paritetico da organizzazioni di rappresentanza del movimento cooperativo e organizzazioni sindacali, alimentati da quote proporzionali alle retribuzioni corrisposte e rispetto ai quali le imprese maturano per questo motivo un "conto formativo" da spendere secondo le necessità dei propri lavoratori.

I temi
della formazione

Di seguito sono invece indicati i temi delle attività formative (fig. 13); come è prevedibile i temi più diffusi, sia per le cooperative A che per le cooperative B, sono quelli relativi a competenze trasversali (per esempio sicurezza sul lavoro), spesso oggetto di formazione obbligatoria e che interessano oltre i tre quarti delle cooperative intervistate; seguono, con la stessa percentuale per le cooperative A, ma con invece minore frequenza per le cooperative B, tematiche relative allo specifico settore di attività (per esempio minori, disabilità, ecc.) in cui la cooperativa è impegnata. Quindi vi sono attività formative che riguardano aspetti di formazione generale della persona (per esempio lavorare in gruppo, modelli di leadership, ecc.), mentre meno consuete sono le attività formative su questioni connesse alla cooperazione sociale o al terzo settore e a tematiche generali di scenario (per esempio politiche di welfare; politiche attive del lavoro, ecc.); questo ultimo aspetto forse meriterebbe qualche riflessione in più, dal momento che, soprattutto nell'ottica della formazione di nuove generazioni di operatori che non sono stati partecipi dei

momenti fondativi dell'organizzazione, potrebbe portare con sé il rischio di sbilanciare la trasmissione di conoscenze sul fronte tecnico operativo, tralasciando elementi diversi ma comunque rilevanti.

Figura 13. Temi delle attività formative (valori assoluti)



Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Rispetto ai soggetti che realizzano le attività formative, va innanzitutto evidenziato come la maggioranza delle cooperative si rivolga a una pluralità di enti diversi. Sia le cooperative A che le cooperative B hanno come fornitori principali soggetti esterni operanti nell'ambito della formazione, che insieme offrono attività formative a circa un terzo delle cooperative intervistate.

Come secondo tipo di soluzione vi è il ricorso a risorse interne, soluzione scelta da circa la metà delle cooperative, seguita dal ricorso a centrali cooperative o soggetti a esse collegati; sono invece pochi i casi in cui la formazione è offerta dai consorzi di appartenenza o da altri soggetti espressione di enti di terzo settore (fig. 13 in appendice).

Questa formazione si realizza in tutti i casi sul livello locale; solo in cinque casi alla formazione locale si aggiunge una formazione svolta a livello nazionale. Rispetto alle metodologie utilizzate (fig. 14 in appendice), si tratta prevalentemente di formazione d'aula, largamente prevalente sia tra le cooperative A che tra le cooperative B; seguono i casi di crediti formativi legati alla partecipazione a eventi, mentre la formazione a distanza appare poco diffusa.

I soggetti formatori

BOX 4. ESPERIENZE DI COOPERATIVE

Ricerca, competenze e relazioni alla base di un nuovo ciclo di sviluppo

La cooperativa è nata all'inizio degli anni Novanta e nel corso del tempo si è sviluppata su vari settori, in particolare della disabilità e dei servizi per l'infanzia e per i minori, con particolare attenzione all'ambito scolastico e alle situazioni di potenziale disagio a esso connesse (alunni con disabilità, dispersione scolastica, disturbi dell'apprendimento, disturbi della comunicazione, del linguaggio, delle condotte motorie, con disturbi cognitivi, ecc.).

Si tratta di una cooperativa con un bilancio saldo e un posizionamento consolidato nel proprio territorio, un centinaio di occupati, con un fatturato annuo di valore proporzionale; dispone di un patrimonio netto di notevole entità e ha chiuso in utile gli ultimi bilanci.

Insomma, tutte le precondizioni per non porsi eccessivi problemi di revisione della propria strategia imprenditoriale. Tuttavia la strada scelta dalla cooperativa non è conservativa: «Arroccarsi sulla difesa dei servizi storici gestiti dalle cooperative, rintanarsi su rendite di posizione non è la soluzione più opportuna; abbiamo provato a intraprendere un altro percorso, quello dell'investimento, del rinnovamento, quello della costruzione di nuove reti di competenze e di risorse».

Nel bilancio 2013 la cooperativa ha registrato un utile, da cui è scaturita la tentazione di accantonare la cifra per cautelarsi rispetto alla crisi. È prevalsa però la scelta di utilizzare quella disponibilità per sostenere l'avvio di nuove attività nei settori sui quali la cooperativa aveva accumulato maggiore esperienza – infanzia, scuola, problemi educativi in ambito scolastico – individuando interventi in grado di rispondere ai bisogni dei cittadini che nell'attuale assetto rimangono insoddisfatti.

Il primo passo è stato realizzare una ricerca con il supporto dell'Università, per individuare i bisogni emergenti dell'infanzia, nella quale sono stati coinvolti – attraverso interviste, questionari e *focus group* – 250 insegnanti, tutti i consorzi socio assistenziali del territorio, alcuni doposcuola, i servizi di neuropsichiatria infantile e alcune associazioni di genitori. «Non esistono bambini più problematici, esistono famiglie più fragili», questo in sintesi il dato che emerge dalla ricerca: i bisogni dei bambini sono quelli di sempre, ma non vengono più sufficientemente soddisfatti; i bambini richiedono attenzione, pazienza, tempo per annoiarsi, spazi adatti a loro, occasioni per potersi esprimere, poter essere ascoltati, curati, accettati per quel che sono; hanno bisogno di sentirsi amati e rispettati. Al contrario gli adulti, anche a causa degli impegni esterni, a volte creano rapporti superficiali e delegano ad altri il compito di educare, per poi arrabbiarsi se questo compito non viene svolto come loro immaginavano.

La scuola, dal canto suo, evidenzia un aumento spropositato di bisogni educativi speciali, tra cui le difficoltà e i disturbi del comportamento e

dell'apprendimento, i ritardi di linguaggio e l'intolleranza alle frustrazioni; il tutto in una situazione in cui l'attivazione di nuovi e ulteriori servizi risulta difficile per le note ristrettezze economiche.

A fronte di questa analisi, per la cooperativa non si trattava quindi solo di mettere in campo risposte adeguate in termini di servizi, ma di avviare processi sociali di coinvolgimento in grado di superare l'isolamento avvertito, in modi diversi, da ciascuno degli attori in campo. Dopo la condivisione dei risultati della ricerca la cooperativa ha quindi organizzato alcuni gruppi di lavoro (relazione scuola-famiglia, bisogni educativi speciali, comunicazione, ecc.) dove, oltre a condividere le esperienze, si è lavorato per definire ipotesi di intervento.

I gruppi, costituiti da educatori, insegnanti e genitori, invece di diradarsi come spesso succede in questi casi, si sono ritrovati sempre più numerosi e hanno dato vita ai primi esiti operativi.

Si è costituita una rete tra tutti coloro che hanno partecipato alla ricerca e si è realizzata una piattaforma *social* per la condivisione di buone pratiche, di documentazione e di valutazione di attività proposte.

Di lì è nato un progetto, realizzato con il contributo di una fondazione, mirato a prevenire e sostenere i bambini con DSA, che comprendeva un primo *screening* effettuato da una logopedista per individuare i bambini con difficoltà, seguito da un lavoro degli educatori sul "gruppo classe" e alla formazione dei docenti. A questo progetto ne sono seguiti altri, perché la rete costituitasi ha fatto da "cassa di risonanza" e, dopo la prima sperimentazione in una scuola, altre scuole si sono attivate nel richiedere finanziamenti, ottenuti grazie alla disponibilità di altre fondazioni.

Tutto ciò ha inoltre avuto come effetto indotto quello di porre la cooperativa al centro di una rete di relazioni, con un aumento di richieste di assistenze specializzate, soprattutto da parte di bambini autistici della scuola dell'infanzia.

Contemporaneamente la cooperativa, insieme a due comuni del territorio, si è aggiudicata un bando regionale sul sostegno alla genitorialità, rivolto ai genitori che hanno dei figli nella fase della prima infanzia.

Un altro fronte sul quale la cooperativa ha lavorato è stata la formazione degli insegnanti; si tratta di un lavoro nato dall'ascolto dei problemi che gli insegnanti hanno portato ai tavoli di lavoro e dalla conseguente volontà di arricchire le capacità professionali dei docenti con alcuni degli strumenti tipici dell'educatore; si sono a questo proposito finanziati con risorse delle scuole corsi sul tema dell'ADHD (deficit da attenzione), sui bisogni educativi speciali e sulla mediazione.

Per poter intraprendere queste attività la cooperativa, da parte sua, ha scelto di investire molte risorse sulla formazione degli educatori, con l'approfondimento di molte tecniche attraverso convegni, seminari, corsi di formazione e corsi on line.

In parallelo è nata un'altra iniziativa rivolta agli insegnanti e realizzata

insieme all'Università, orientata all'uso delle nuove tecnologie didattiche, alla conoscenza esperta delle tecniche d'uso dei nuovi linguaggi digitali e alla gestione competente dei mondi *social* e partecipativi, al fine di sviluppare la capacità d'utilizzo di differenti linguaggi (televisivi, cinematografici, robotici, del fumetto, del videogame, ecc.) per ottenere un apprendimento più creativo ed efficace.

Questi progetti, oltre ad assicurare occupazione ad alcuni soci, hanno nel complesso avuto l'esito di implementare una rete di condivisione di buone prassi, di relazioni, di volti, di competenze e di documentazione; e di porre la cooperativa al centro di questa rete.

7. L'integrazione tra cooperative e le relazioni

7.1 I consorzi

I consorzi rappresentano la più frequente forma di aggregazione tra cooperative sociali a finalità imprenditoriale, finalizzate cioè a sostenere l'azione di impresa attraverso varie funzioni – promozione, comunicazione, formazione, *general contracting*, gestione di servizi per l'impresa, ecc. – sulla base del patto che lega tra loro le imprese partecipanti. Si tratta di una forma di aggregazione che può avere caratteristiche molto diverse a partire dall'autonoma scelta di chi ne fa parte: da forme di aggregazione con compiti assai delimitati (per esempio, gestione servizio civile e formazione) ad altre in cui, sia dal punto di vista imprenditoriale (per esempio, conseguendo tramite *general contracting* quote significative del fatturato degli associati) sia identitario, il consorzio rappresenta un soggetto centrale per la strategia delle associate.

Rispetto a come ciò si possa riferire alla situazione cuneese emergono segnali discordanti. Da parte di alcuni si evidenzia una visione minimalista della partecipazione consortile; secondo questa visione la presenza dei consorzi rappresenterebbe l'esito di una stagione in cui il modello di aggregazione consortile è stato fortemente sostenuto dal movimento cooperativo come soluzione per favorire la cooperazione tra cooperative, soprattutto di piccole dimensioni, ma che in realtà tale strumento non sia mai entrato a far parte profondamente delle strategie delle cooperative locali e che ora sia destinato a depotenziarsi. Chi esprime questa visione non esclude che vi siano cooperative che partecipano a consorzi in modo convinto, ma più sul fronte dell'appartenenza "affettiva" a una comunità ideale delle cooperative del territorio che per impostare congiuntamente strategie imprenditoriali impegnative. Ciò trova spiegazione sia nel desiderio di evitare sovrastrutture difficili da sostenere, sia nel timore di ciascuna cooperativa che la corresponsabilità imprenditoriale faccia nascere obbligazioni per effetto di problemi economici di altri soggetti.

Questa interpretazione trova una conferma nella natura di una parte consistente dei consorzi cuneesi, che sono quindi leggeri e poco vincolanti, con le attività economiche che permangono in carico delle cooperative associate e un uso del *general contracting* limitato.

Va però segnalato che questa visione non si adatta a tutti i consorzi sociali della provincia di Cuneo; in altri casi è infatti emerso al contrario un ruolo significativo del consorzio sia nel *general contracting* (comunque poco meno di un quinto del valore della produzione complessiva delle cooperative

La partecipazione consortile

Il numero dei consorzi

cuneesi passa attraverso consorzi) che nel sostegno a strategie di sviluppo, come emergerà anche da alcuni dei casi studiati dove il consorzio è iniziatore e protagonista di sviluppi innovativi a partire dalla propria base sociale.

Sebbene non vi siano dati solidi e aggiornati sulla partecipazione a consorzi a livello nazionale, la quota di cooperative aderenti a consorzi in provincia di Cuneo, intorno al 40%, appare in linea con i dati esistenti; aderiscono nel 2015 a consorzi il 39% delle cooperative A e il 27% delle cooperative B.

Ciò che invece sembra evidenziare una specificità cuneese è il numero di consorzi, che come si è prima segnalato è più elevato della media nazionale, con la conseguenza di avere un alto numero di aggregazioni di piccola dimensione: in media 4-5 cooperative per consorzio, in calo negli ultimi anni, contro i 14 soci per consorzio della rilevazione ISTAT che, pur risalente a 10 anni fa, evidenziava una situazione generale diversa da quella cuneese (tab. 65).

Tabella 65. Consorzi e adesioni (2009-2015)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Numero di consorzi	7	8	8	7	7	7	7
Cooperative che aderiscono a consorzi	40	40	39	41	37	38	34
Cooperative iscritte all'Albo (tranne consorzi)	100	94	98	95	94	94	92
Quota cooperative aderenti a consorzi	40%	43%	40%	43%	39%	40%	37%

Fonte: Elaborazioni IRES Piemonte su dati RUPAR – Provincia di Cuneo

La collaborazione imprenditoriale

Secondo la lettura offerta in occasione dei *focus*, questa situazione è legata a una genesi delle aggregazioni consortili sulla base delle articolazioni in distretti delle aziende sanitarie cuneesi, coerentemente con quanto sopra richiamato circa una natura "esterna" dei processi di aggregazione consortile; né vanno trascurate le spinte campaniliste che hanno portato appunto a un panorama molto frammentato.

Va infine segnalato che, accanto all'aggregazione consortile, con tutte le limitazioni sopra descritte, le cooperative della provincia stanno sperimentando altre forme più fluide di collaborazione imprenditoriale; ne è un esempio il contratto di rete stipulato per la gestione dei servizi per i richiedenti protezione internazionale ospitati in provincia di Cuneo e che ha come oggetto la condivisione di strategie, professionalità, azioni di comunicazione e azioni di verifica della qualità⁷. Va segnalato, tra l'altro, come questo contratto di rete rappresenti il primo caso effettivamente operativo di aggregazione tra cooperative che interessa l'intera provincia, superando quindi le suddivisioni territoriali storiche sopra richiamate.

⁷ *Rifugiati in rete*, la rete di cooperative sociali costituitasi a settembre 2015, ha sperimentato azioni innovative di accoglienza nell'ambito del *progetto Migranti* promosso dalla Fondazione CRC, definendo una «Carta dei servizi di accoglienza integrata».

7.2 Le centrali cooperative

Le centrali cooperative sono associazioni il cui compito è rappresentare presso istituzioni e altri interlocutori interessi e istanze delle proprie associate; in molti casi tali associazioni, oltre al ruolo sindacale, offrono alle proprie aderenti servizi per l'impresa (amministrazione, consulenza del lavoro, formazione, qualità, ecc.). Inoltre, nella tradizione del movimento cooperativo italiano, e in particolare del suo settore sociale, in molte occasioni le centrali sono state protagoniste di elaborazioni culturali più generali che hanno fortemente marcato l'identità delle cooperative associate.

Nel 2015 su 99 cooperative iscritte all'Albo provinciale, 83 sono aderenti a una delle centrali di rappresentanza del movimento cooperativo. Non vi sono dati aggiornati sulle quote di adesione a livello nazionale, ma tale quota sembra leggermente più bassa rispetto alla media della cooperazione sociale. Più nello specifico:

- 67 aderiscono a Confcooperative (quota di adesione presumibilmente superiore alla media nazionale);
- 7 aderiscono a Legacoop (quota di adesione presumibilmente inferiore alla media nazionale);
- 1 aderisce a entrambe le suddette centrali;
- 6 aderiscono a UNCI (quota di adesione presumibilmente superiore alla media nazionale);
- 1 aderisce a Unicoop;
- 1 aderisce ad AGCI;
- 16 non aderiscono ad alcuna centrale (quota di non adesione presumibilmente superiore alla media nazionale).

Come si avrà modo di vedere successivamente, l'adesione alle centrali cooperative, che in taluni altri contesti assume un valore poco più che formale o è scelta più che altro per alcuni vantaggi strumentali che può assicurare (per esempio, la revisione), in provincia di Cuneo si accompagna nella grande maggioranza dei casi a una significativa identificazione delle cooperative nella propria organizzazione di rappresentanza.

7.3 Le altre forme di aggregazione

L'esame della rete di relazione che le cooperative sociali cuneesi instaurano richiede di indagare anche campi diversi dai due principali sopra richiamati (consorzi e centrali cooperative).

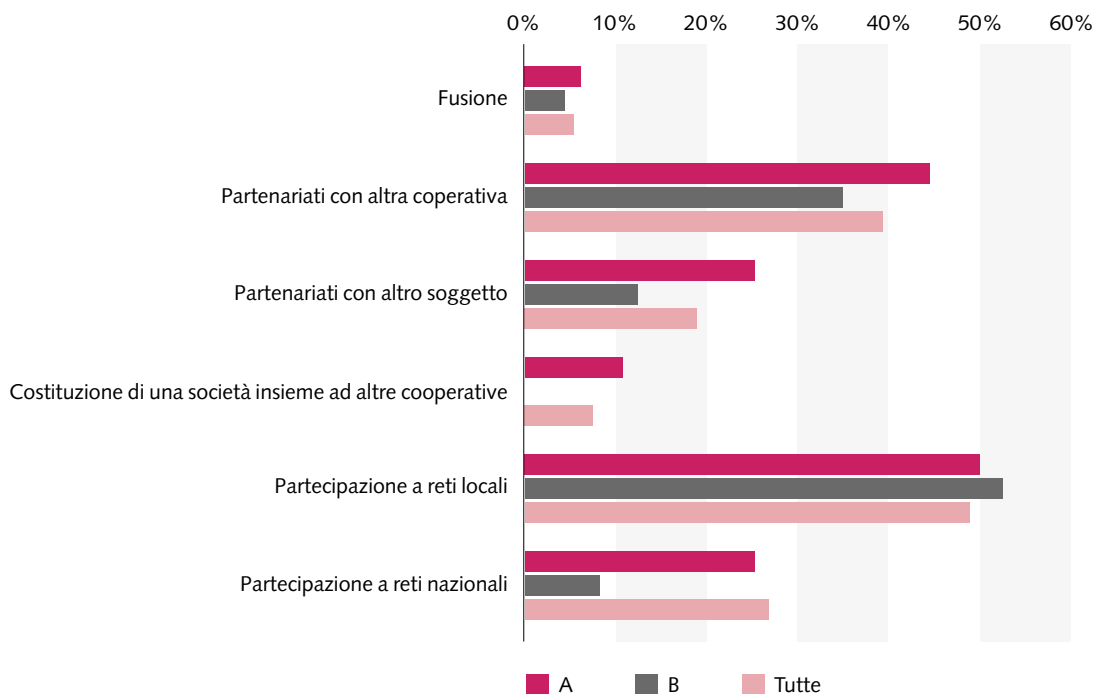
Un primo ambito che è utile citare è quello dell'appartenenza ad altre aggregazioni, in particolare reti associative diverse dalle organizzazioni di rappresentanza (per esempio CNCA, Compagnia delle Opere, Libera, ecc.) e altre forme non formalizzate da un punto di vista societario o associativo quali gruppi locali, coordinamenti, ecc.

Si tratta di reti non alternative né ad appartenenze consortili, né all'associazione a centrali cooperative; queste reti sono praticate, secon-

do quanto emerge dai dati del questionario, prevalentemente da cooperative di servizi alla persona, per le quali esse assumono una rilevanza numerica simile a quella dell'appartenenza a consorzi; si tratta soprattutto di coordinamenti locali, tavoli di lavoro, gruppi tematici, ecc., forme di aggregazione a cui le cooperative B sembrano invece poco propense, mentre A e B mostrano un uguale e limitato interesse per appartenenze identitarie a movimenti associativi (13% dei rispondenti).

Accanto a ciò, va segnalato come le relazioni tra cooperative possano assumere anche forme diverse, che comunque, anche nei casi più frequenti, non arrivano a interessare più della metà delle cooperative del territorio (fig. 14).

Figura 14. Partecipazione a partenariati, reti, società



Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Le fusioni

Sono poche le cooperative che in questi anni hanno operato fusioni, malgrado il tema sia stato ripetutamente posto all'attenzione del mondo cooperativo come possibile strategia per superare frazionamento e limiti della microdimensione; e sono ancor meno – una sola – le cooperative che guardano alla fusione come possibile soluzione da adottare in futuro. Ed è forse significativo che i pochi casi che hanno operato fusioni o che stanno considerando di attuarle siano relativi a cooperative medio-grandi e non a cooperative piccole, disinteressate sia ora che in prospettiva: in altre parole chi fa della crescita e delle dimensioni un elemento della

propria strategia di impresa può considerare di fondersi, mentre le altre cooperative paiono non interessate a questo percorso. Il tema è stato affrontato anche nel corso del *focus group*, in cui sono state espresse posizioni diverse sul tema dimensionale, ma in cui comunque le cooperative presenti hanno sottolineato la necessità che i processi di fusione si basino su effettive complementarità che ciascuno può portare: insomma, non ci si fonde per mera ricerca di economie di scala.

Discorso simile può essere fatto per la costituzione di società insieme ad altre cooperative: poco frequente, in diminuzione e caratteristico di imprese già medio-grandi, mentre rimane pratica sconosciuta per le piccole.

Molto diffusa invece la strategia che mira a ricercare partenariati tra cooperative, accordi di collaborazione in cui però ciascuno mantiene la propria identità e autonomia societaria. Va segnalato che la definizione di partenariati, che è oggi fatta propria da circa il 40% delle cooperative, è vista soprattutto dalle cooperative di minore dimensione come la strategia più rilevante per il futuro (tab. 66).

La società

I partenariati

Tabella 66. Partecipazione a partenariati, reti, società per tipo di cooperativa

	Ora			In futuro		
	A	B	Tutte	A	B	Tutte
Fusioni	6%	4%	5%	0%	4%	2%
Partenariati con altra cooperativa	44%	35%	40%	47%	100%	67%
Partenariato con altro soggetto	25%	13%	19%	33%	30%	32%
Costituzione di una società insieme ad altre cooperative	11%	0%	6%	6%	4%	5%
Costituzione di una società insieme ad altri soggetti	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Partecipazione a reti locali	50%	52%	49%	50%	48%	49%
Partecipazione a reti nazionali	25%	9%	17%	25%	17%	24%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Sono presenti inoltre un certo numero di partenariati con soggetti non cooperativi, definizione in cui possono entrare sia enti non profit, come associazioni di volontariato, sia imprese for profit; si tratta di una strategia che, nelle intenzioni manifestate dagli intervistati, è destinata a rafforzarsi nel futuro e che coinvolge cooperative di tutte le dimensioni, ma prevalentemente le più piccole, che sono quelle che esprimono anche una maggiore volontà di aumentare in futuro questo tipo di relazioni.

Sia rispetto ai partenariati che rispetto alla costituzione di società, va comunque rimarcata la scelta di interagire preferibilmente con il mondo

cooperativo, sia relativamente alla situazione attuale, sia rispetto al futuro. L'ipotesi di costituzione di società con enti non cooperativi non è considerata né ora né in prospettiva da alcuna delle cooperative intervistate (tab. 67).

Tabella 67. Partecipazione a partenariati, reti, società per dimensione

	Ora			In futuro		
	Grandi	Medie	Piccole	Grandi	Medie	Piccole
Fusioni	8%	6%	0%	4%	0%	0%
Partenariati con altra cooperativa	46%	39%	33%	63%	44%	100%
Partenariato con altro soggetto	25%	11%	22%	29%	11%	56%
Costituzione di una società insieme ad altre cooperative	8%	11%	0%	13%	0%	0%
Costituzione di una società insieme ad altri soggetti	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Partecipazione a reti locali	54%	56%	44%	63%	44%	44%
Partecipazione a reti nazionali	25%	6%	22%	38%	17%	17%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

In sintesi, il mondo cooperativo cuneese appare comunque denso di relazioni, che è necessario leggere anche oltre le appartenenze a organizzazioni formalizzate per interpretarne le tendenze.

Ciò non esime dal porsi alcune domande rispetto alla effettiva pregnanza delle strategie che portano alla collaborazione tra cooperative: i consorzi che, a quanto affermano diversi protagonisti, sono leggeri e comunque non centrali nelle strategie aggregative; le fusioni sono poche e in calo; le costituzioni di società tra cooperative anche. È vero che a fronte di ciò molte cooperative partecipano a reti locali e definiscono partenariati con altre cooperative, e che quest'ultima forma di collaborazione soprattutto per le cooperative più piccole sembra destinata alla crescita; ma si sta parlando comunque di forme di collaborazione leggere e poco impegnative – fatte proprie peraltro non dalla maggioranza ma da circa un terzo delle cooperative intervistate – che non possono avere lo stesso rilievo, nel produrre integrazione imprenditoriale, delle soluzioni maggiormente impegnative che abbiamo visto scarsamente praticate. Si tratta di una strategia di impresa razionale, connessa a una effettiva valutazione di vantaggi e svantaggi dell'integrazione imprenditoriale o emergono invece fenomeni di localismo che – magari partendo da casi effettivamente infelici di integrazione tra cooperative – hanno come esito un panorama debole e frazionato? Come rimarcava nel *focus group* un coo-

Le strategie di collaborazione

peratore cuneese, certamente vi è chi ha “investito molto del proprio”, e anche per questo sente profondamente il legame con la cooperativa che ha così fortemente aiutato a crescere, ma così rischia di resistere in modo preconcepito a qualsiasi ipotesi di aggregazione che metta in questione i confini della propria cooperativa, anche quando tale resistenza risultasse nel medio periodo negativa per la cooperativa stessa.

7.4 Le opportunità e le criticità della rete di relazioni

A conclusione della collocazione delle cooperative sociali cuneesi in un sistema di punti di forza e criticità, si è ritenuto utile provare a mappare il sistema di relazioni con gli stakeholder per comprendere quanto la cooperativa senta alleati, ostili o indifferenti ciascuno di essi (fig. 15).

Al di là della valutazione data rispetto al sistema delle fondazioni, che corrisponde sicuramente a un impegno significativo di queste in partenariato con le cooperative sociali, ma che in parte può risentire del fatto che sia una di esse l'ente promotore della ricerca, emerge un giudizio molto positivo nei confronti delle centrali cooperative, soprattutto da parte delle cooperative di inserimento lavorativo, seguite dal volontariato.

Sempre sul fronte delle relazioni comunitarie, i cittadini sono citati tra gli alleati più significativi, mentre l'associazionismo risulta essere un riferimento di grande rilievo per le cooperative A, ma non per le B, con la conseguenza di un punteggio complessivo leggermente più basso, seguiti da parrocchie e movimenti ecclesiali. Può invece creare una certa sorpresa il fatto che le cooperative sociali del territorio ricevano un punteggio più basso di altri soggetti del terzo settore, oltre che molto più basso delle rappresentanze del mondo cooperativo: evidentemente il trovarsi a condividere un territorio porta con sé, oltre a occasioni di collaborazione, anche situazioni di competizione e concorrenza che pesano alla fine sul giudizio medio.

Passando al fronte istituzionale, i soggetti che ricevono il punteggio medio più alto sono gli enti gestori dei servizi socio assistenziali, soprattutto dalle cooperative di inserimento lavorativo, che hanno probabilmente minori occasioni di contatto; i comuni, che pure avevano avuto una valutazione più alta dalle cooperative di tipo A, hanno invece una valutazione media inferiore per effetto dei punteggi delle cooperative B. Ancora minore la valutazione ricevuta dalle aziende sanitarie, soprattutto per effetto del giudizio delle cooperative A, che risalta ancora di più confrontandolo con quello che esse attribuiscono ai comuni. Insomma, chi lavora nei servizi di welfare, spesso avendo tra i propri clienti sia comuni/enti gestori sia aziende sanitarie, constata un tipo di rapporto assai diverso, che riflette una storia consolidata di dialogo tra cooperative e enti locali, differente dal rapporto, più tecnico e commerciale, in essere con le aziende sanitarie.

Per i media viene espresso un punteggio medio basso, corrispondente a valori di indifferenza, mentre ancora sotto si trova il sindacato, che riceve una valutazione fredda sia dalle cooperative di tipo A che di tipo B.

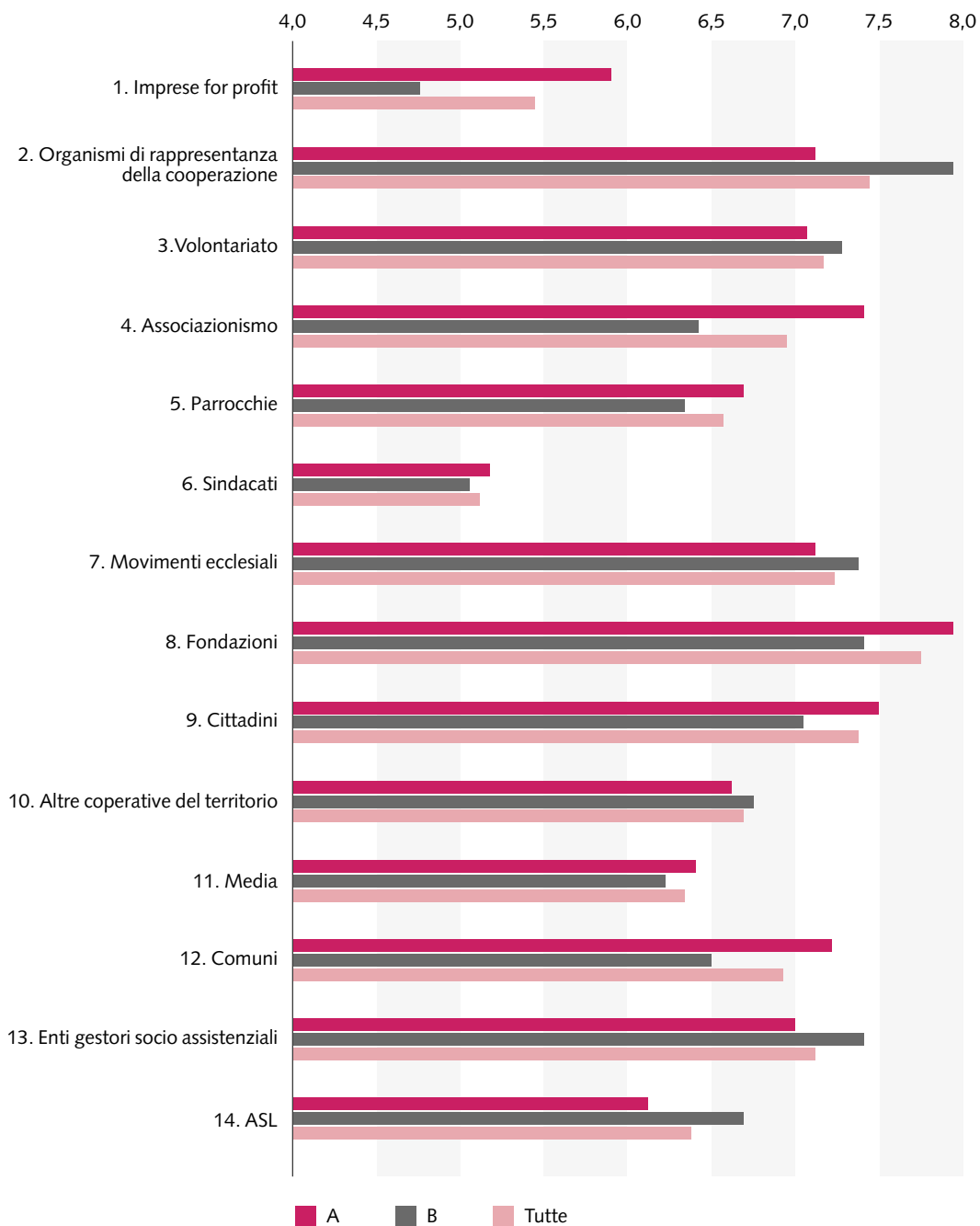
Le fondazioni

I cittadini
e le associazioni

I soggetti
istituzionali

I media

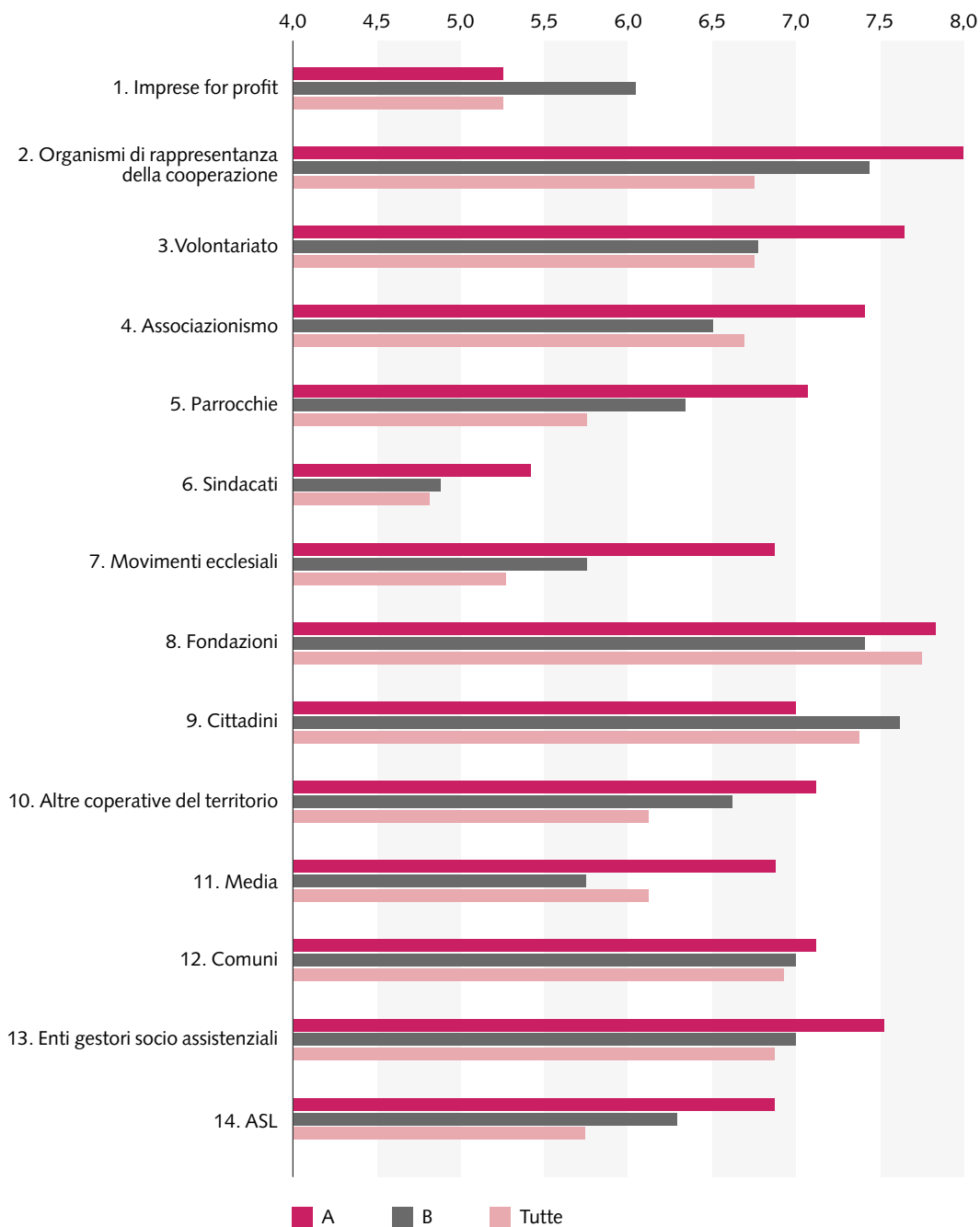
Figura 15. Indice del grado di ostilità / alleanza degli stakeholder per tipo di cooperativa



Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali. A punteggi più alti corrisponde una valutazione dello stakeholder come alleato evidenziare punteggio sopra e sotto sufficienza

Considerando i dati sopra richiamati sulla base della dimensione delle cooperative, senza ripercorrere nuovamente gli atteggiamenti verso ciascuno dei soggetti interessati, si può constatare come nella grande maggioranza dei casi le cooperative di dimensioni maggiori guardano assai più di frequente ai propri stakeholder come alleati, attribuendo punteggi notevolmente maggiori; ciò è vero anche per la maggior parte degli item "comunitari" (rapporto con volontariato, associazionismo, parrocchie, movimenti ecclesiali nonché con le altre cooperative del territorio); anche la relazione con i sindacati ottiene, malgrado su valori più bassi, un giudizio assai più positivo tra le cooperative di grandi dimensioni. L'unico item dove questa relazione si inverte è quella della relazione con i cittadini, visti come alleati soprattutto dalle cooperative medio-piccole (fig. 16).

Figura 16. Indice del grado di ostilità / alleanza degli stakeholder per dimensione



Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali. A punteggi più alti corrisponde una valutazione dello stakeholder come alleato

BOX 5. ESPERIENZE DI COOPERATIVE

Relazioni e dinamismo imprenditoriale per rendere sostenibili attività sociali

La cooperativa è un erogatore storico di servizi alla persona che dal 2015 ha scelto di diventare a oggetto plurimo, avviando anche un settore B nell'ambito della ristorazione. Da un punto di vista economico si tratta, a oggi, di un settore marginale e non sostenibile, se non nell'ambito del complesso delle attività della cooperativa; vi lavora stabilmente una sola persona. Tuttavia la cooperativa considera questa attività strategica e sta approfondendo sforzi per consolidarla.

L'attività riguarda la produzione interna dei pasti per i servizi diurni e residenziali della cooperativa stessa, poi distribuiti da una rete di volontari, alcuni servizi di catering per imprese del territorio e prodotti alimentari di qualità venduti sia nel circuito Eataly sia ad altri distributori.

L'iniziativa è partita come mensa interna alcuni anni fa, anche in considerazione del fatto che gli ospiti dei servizi per disabili diventavano via via più gravi e quindi le attività di preparazione dei pasti, una volta realizzate all'interno dei centri per finalità di socializzazione, diventavano via via meno praticabili. Da circa due anni si sta provando a rendere anche la parte di produzione alimentare destinata alla vendita un'attività di mercato, con l'obiettivo di renderla sostenibile.

L'attività, che inizialmente è stata messa in piedi grazie a progetti sostenuti da fondazioni, attualmente è sostenuta direttamente dalla cooperativa.

Presso la cucina vengono avviati diversi percorsi di inserimento di persone seguite dalla cooperativa nei vari servizi territoriali. Generalmente il percorso di inserimento prevede un mese a titolo volontario, gestito da un'associazione nata dalla cooperativa anni fa, quindi l'attivazione di un tirocinio che può avere un carattere direttamente professionalizzante, anche tenendo conto della vocazione turistica ed enogastronomica del territorio, o un carattere sociale; per molte persone inserite il percorso serve per fare un'esperienza lavorativa, per i migranti accolti è anche un modo per familiarizzare con la lingua. Ogni anno vengono inserite 6-7 persone in tirocinio, buona parte delle quali hanno al termine una qualche ulteriore opportunità.

Al fine di rendere sostenibile l'attività, sono nati diversi percorsi: un progetto a sostegno della rete di commercializzazione per allargare i canali distributivi dei prodotti; un progetto in partenariato con altre cooperative che operano in campo alimentare, il cui senso è "dal campo alla tavola", in sostanza creare integrazione tra attività agricole, attività di trasformazione e attività di vendita; il tentativo di estendere l'attività di catering utilizzando l'impresa che già ne fruisce come testimonial verso le altre imprese del territorio, evidenziando gli elementi di responsabilità sociale di impresa. Inoltre, si sta cercando insieme a Confcooperative di commercializzare i prodotti nel Regno Unito.

8. Punti di forza e criticità

Al termine di questo percorso si è chiesto alle cooperative di provare a individuare i punti di forza e di criticità della propria organizzazione; questa operazione ha ovviamente tutti i limiti connessi con un'autovalutazione, in quanto ciascuno degli item proposti chiama in causa una pluralità di stakeholder il cui giudizio sarebbe decisivo per confermare o meno l'autopercezione delle cooperative.

In ogni caso le autovalutazioni dalle cooperative vanno lette anche per le informazioni che riescono a darci sulla cultura delle organizzazioni che le esprimono e non sono per nulla scontate.

8.1 I punti di forza

In cima alle indicazioni relative ai punti di forza, soprattutto per effetto di un'autovalutazione pressoché unanime delle cooperative A e comunque di tutte le cooperative di grandi dimensioni, vi è la qualità del servizio, il lavorare in modo eccellente nel proprio ambito di attività. Questo item, oltre che essere valutato unanimemente come punto di forza dei sottogruppi sopra richiamati, è ritenuto tale anche da tre quarti delle cooperative B e delle cooperative medio-piccole. Questa valutazione ha un significato preciso dal punto di vista della cultura e delle strategie organizzative: significa distaccarsi dall'idea di cooperative basate su disponibilità, motivazione, solidarietà, ma magari non sempre ineccepibili dal punto di vista professionale e organizzativo (rappresentazione che spesso il senso comune attribuisce ad alcune parti del terzo settore, basate principalmente su disponibilità volontarie), e sentirsi invece pienamente connotate per la capacità di fare il proprio lavoro in modo eccellente.

Anche il secondo aspetto è per qualche verso significativo: le cooperative valutano che un proprio punto di forza sia l'equilibrio nella gestione economica; questo dicono il 68% delle cooperative intervistate, con punte più alte tra le cooperative B (78%) e le cooperative di maggiori dimensioni (88%), mentre questo punto di forza è meno avvertito tra le cooperative più piccole (50%) (tabb. 68-69). Certamente la formulazione adottata ("equilibrio", che è diverso da "redditività") è più in sintonia sia con la situazione reale che abbiamo visto emergere dai dati economici, sia con i presupposti valoriali della cooperazione, ma comunque non era scontato che al secondo posto tra i punti di forza, dopo anni di crisi che hanno colpito duramente anche la cooperazione sociale e il territorio

La qualità
del servizio

La gestione
economica

cuneese, in una situazione problematica sul fronte della spesa per il welfare e in un contesto di concorrenzialità molto forte, ci fosse un elemento relativo alla gestione economica.

Tabella 68. Punti di forza per tipo di cooperativa

	A	B	Tutte
Qualità del servizio	94%	74%	86%
Equilibrio nella gestione economica	61%	78%	68%
Qualità, qualificazione ed esperienza del personale	58%	48%	54%
Motivazione del personale e condivisione della <i>mission</i> di impresa	58%	35%	49%
Qualità dei rapporti istituzionali	39%	30%	36%
Partecipazione a reti	33%	26%	31%
Presenza e supporto di stakeholder di sostegno (volontari, associazioni, ecc.)	8%	9%	8%
Altro	3%	4%	3%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Al terzo posto si colloca una funzione anch'essa di tipo aziendalistico, la "qualità, qualificazione ed esperienza del personale", indicata come punto di forza da poco più di metà delle cooperative che hanno risposto al questionario; un item scelto prevalentemente dalle cooperative A, che inquadrano come si è visto una molteplicità di profili socio sanitari (educatori, OSS, animatori, ecc.) dalla cui professionalità dipende in parte significativa l'esito del servizio reso.

La qualità del personale

Poco sotto troviamo un item per alcuni aspetti simile al precedente, ma centrato – ed è il primo tra i punti di forza con questa caratterizzazione – sugli aspetti motivazionali e valoriali, la "motivazione del personale e condivisione della *mission* di impresa", indicato da poco meno della metà delle cooperative, con una frequenza molto più alta tra le A (58%) rispetto alle B (35%), dove evidentemente una parte dei lavoratori è rappresentata da destinatari dell'intervento e un'altra si caratterizza primariamente per competenze tecniche.

La *mission*

I due item "relazionali", la "qualità dei rapporti istituzionali" e la "partecipazione a reti", sono indicati come punti di forza da un terzo o poco più delle cooperative – o, se si preferisce dirlo in un altro modo, non sono considerati punti di forza dai due terzi di esse – e anche questo è un dato non scontato, vista la rilevanza dei contesti relazionali in cui le cooperative sono immerse (si è visto per esempio che la totalità delle nuove iniziative sono nate in partenariato con l'ente pubblico e una quota significativa a esito di rapporti di coprogettazione).

I rapporti istituzionali e le reti

Tabella 69. Punti di forza per dimensione

	Grandi	Medie	Piccole
Qualità del servizio	96%	78%	78%
Equilibrio nella gestione economica	88%	61%	50%
Qualità, qualificazione ed esperienza del personale	67%	33%	50%
Motivazione del personale e condivisione della <i>mission</i> di impresa	46%	44%	50%
Qualità dei rapporti istituzionali	46%	28%	39%
Partecipazione a reti	33%	28%	33%
Presenza e supporto di stakeholder di sostegno (volontari, associazioni, ecc.)	0%	11%	17%
Altro	0%	0%	17%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Il supporto degli stakeholder

Infine, la “Presenza e supporto di stakeholder di sostegno (volontari, associazioni, ecc.)”, item che sonda un aspetto fondativo della cooperazione sociale, è indicato come punto di forza solo dall’8% delle cooperative e in particolare da nessuna di quelle con maggiore dimensione.

In sintesi, il quadro che emerge è – nella realtà o nell’auto-rappresentazione – una collocazione dei punti di forza che privilegia nettamente gli aspetti professionali/organizzativi/aziendali, mentre valuta in modo modesto gli aspetti motivazionali/valoriali/relazionali, che molto probabilmente sarebbero stati in cima ai punti di forza percepiti dalla cooperazione sociale di qualche anno fa.

BOX 6. ESPERIENZE DI COOPERATIVE

Investimenti, diversificazione e crescita di una cooperativa di inserimento

La cooperativa opera da quasi due decenni. Cominciò grazie a iniziative di formazione finanziate dal Fondo Sociale. Si costituisce nell'inserimento lavorativo e da tempo gestisce servizi ecologici nel Cuneese, finora in subappalto da una grande impresa privata titolare del servizio.

Recentemente ha deciso di entrare in un mercato molto diverso da quello in cui è nata, affiancando l'attività di una precedente cooperativa operante nella distribuzione di prodotti biologici. Due anni or sono, nel pieno degli anni della crisi economica, ha rilevato tale attività e quindi ha assorbito altri due punti vendita di un'altra cooperativa. Oggi gestisce questi tre punti vendita distribuendo in *franchising* per un grande gruppo nazionale di prodotti biologici.

L'impresa opera attualmente in due rami: i servizi ecologici e la distribuzione bio, ognuno con un proprio responsabile. I due settori sono ben diversi come condizioni di mercato: in un caso l'attività dipende da contratti di servizio pluriennali e predefiniti e nell'altro il volume d'affari deriva dalla domanda dei consumatori e dall'andamento del mercato locale. I due rami d'impresa sono quindi caratterizzati da una diversa redditività. I soci lavoratori hanno il medesimo contratto; i responsabili dei due settori hanno invece incentivi *ad hoc*. I due rami forniscono infine un apporto diverso all'impresa: da un lato poter contare su una quota del volume d'affari relativamente stabile, dall'altro fronteggiare l'evoluzione dei gusti e della domanda in un mercato nuovo.

La cooperativa si è aggiudicata un grosso appalto per la gestione complessiva del ciclo dei rifiuti in un grande centro del Cuneese. Si tratta di uno sviluppo rilevante per l'impresa: Il volume d'affari si accresce notevolmente e soprattutto l'orizzonte di servizio è di diversi anni, il che consentirà l'ammortamento degli investimenti necessari nonché una migliore programmazione economica. Tale risultato fa sì che oggi l'impresa si confronti con i principali *player* regionali nel campo dei servizi ecologici.

Peraltro anche il ramo della distribuzione bio ha richiesto importanti investimenti per rilevare le strutture immobiliari dei punti vendita. Investimenti affrontati con la stipula di mutui ipotecari, il ricorso alle facilitazioni regionali (la legge 18 che riduce molto il costo del credito e fondo di garanzia). Nel caso degli investimenti per i servizi ecologici il ricorso al credito è agevolato dalla possibilità di anticipazioni sul contratto.

L'impresa non ha ricevuto contributi da fondazioni di origine bancaria. A fronte di questi rapidi sviluppi le azioni ritenute più importanti sono state quelle volte a rafforzare la struttura direzionale. Quindi le azioni per l'innalzamento della professionalità dei soci e della qualità del lavoro.

Un ruolo forse non secondario in questi sviluppi può essere attribuito alla presenza, tra i soci fondatori, di un'importante e pluriennale esperienza professionale di responsabilità acquisita presso una grande impresa multinazionale.

8.2 Le criticità

La criticità⁸ più rilevante è rappresentata, sia per le cooperative A sia per le B e indipendentemente dalle dimensioni, dall'aumento dei costi di produzione che diminuisce i margini di impresa sino ad azzerarli; il fenomeno è stato descritto nelle pagine precedenti e la consistenza dei patrimoni netti, frutto di utili accumulati in fasi precedenti, testimonia che la situazione attuale, che vede la maggior parte delle cooperative attestate molto vicino al pareggio (pur in presenza di meccanismi di contenimento dei costi significativi), non è un dato che ha accompagnato tutta la storia della cooperazione cuneese, ma uno stato legato alla fase di crisi. Sicuramente, per imprese che hanno basato il proprio circolo virtuoso sull'accumulo, anno per anno, di utili che suppliva all'assenza di capitali di partenza e consentiva gli investimenti, rappresenta un fattore di criticità importante; senza contare che i meccanismi di contenimento tipici del mondo cooperativo – per esempio la compressione delle retribuzioni dirigenziali – rappresentano soluzioni virtuose ma non perpetuabili nel medio periodo. L'aumento dei costi di produzione – che nella valutazione delle cooperative agisce sulla sostenibilità in misura maggiore rispetto alla pur presente diminuzione dei prezzi unitari – ha sicuramente come componente importante l'aumento del costo del lavoro. L'aumento dei costi della produzione è l'unica criticità riscontrata come molto o abbastanza rilevante dalla maggioranza delle cooperative.

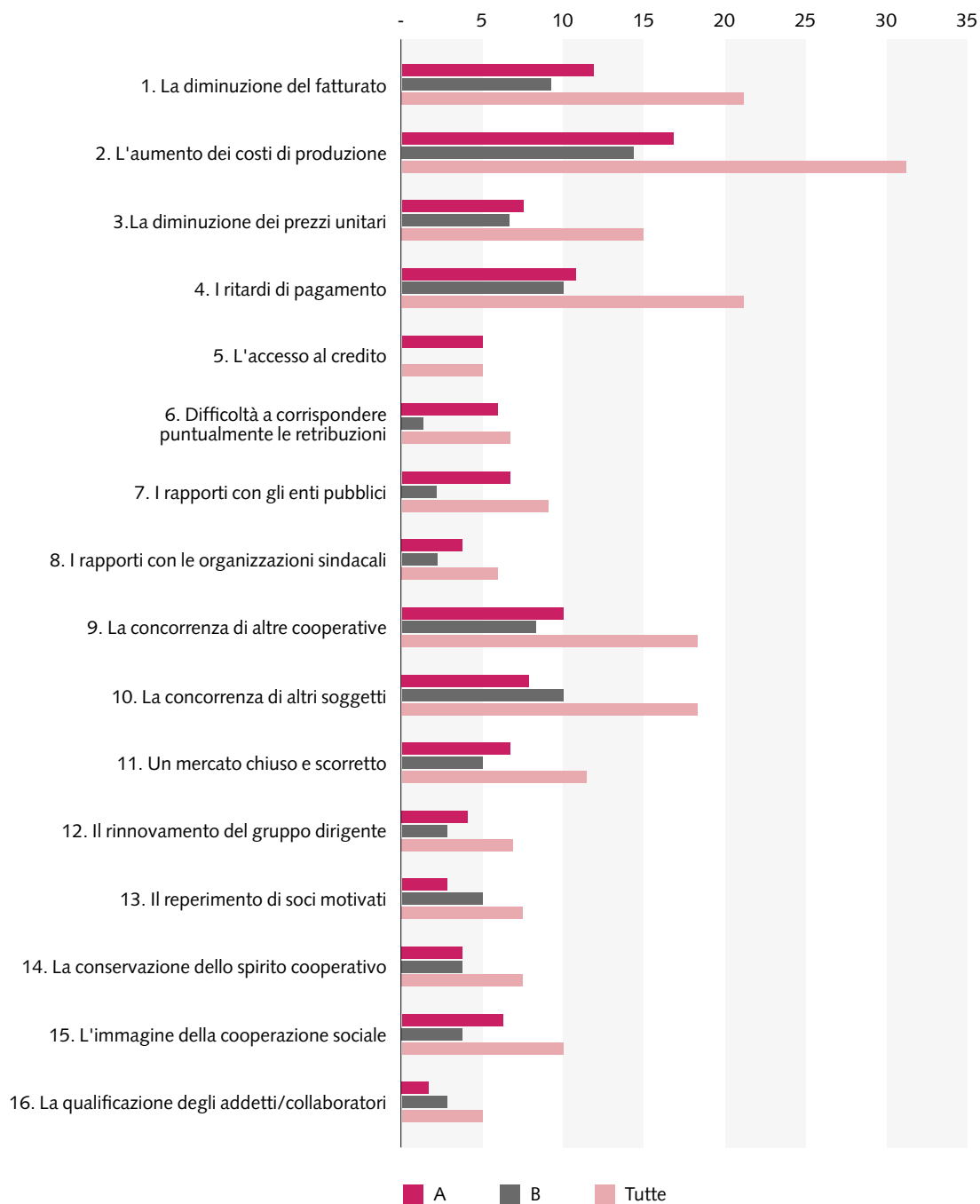
Seguono, come elementi di criticità, la diminuzione del fatturato e i ritardi di pagamento. Rispetto alla diminuzione di fatturato, va ricordato che, anche se in termini di sistema complessivo ciò non corrisponde a dati di fatto, la crescita complessiva della cooperazione sociale in provincia di Cuneo si attua anche con processi di ridefinizione dei confini interni al mondo cooperativo, con cooperative che perdono spazi di mercato a vantaggio di altre, e quindi non stupisce riscontrare una quota di esse, di poco inferiore al 40%, che lamenta questo tipo di criticità. Discorso simile per il ritardo dei tempi di pagamento, poco rilevante come si è visto in termini di sistema, ma che può rappresentare una criticità per alcune imprese. In ogni caso va constatato che altri item che ci si potrebbe attendere con valori alti in caso di sofferenza finanziaria (“difficoltà a corrispondere puntualmente le retribuzioni” e “accesso al credito”) mostrano valori molto bassi, segno che probabilmente la criticità relativa ai tempi di pagamento, dove esistente, non porta comunque a conseguenze troppo gravi (figg. 17-18).

L'aumento
dei costi
di produzione

La diminuzione
del fatturato

8 Considerando che ciascun item ha un numero variabile di mancate risposte, in media i numeri assoluti sotto riportati sono riferibili a una quantità di risposte valide tra le 50 e le 55 unità.

Figura 17. Elementi di maggiore criticità ("molto" e "abbastanza" critico) per tipo



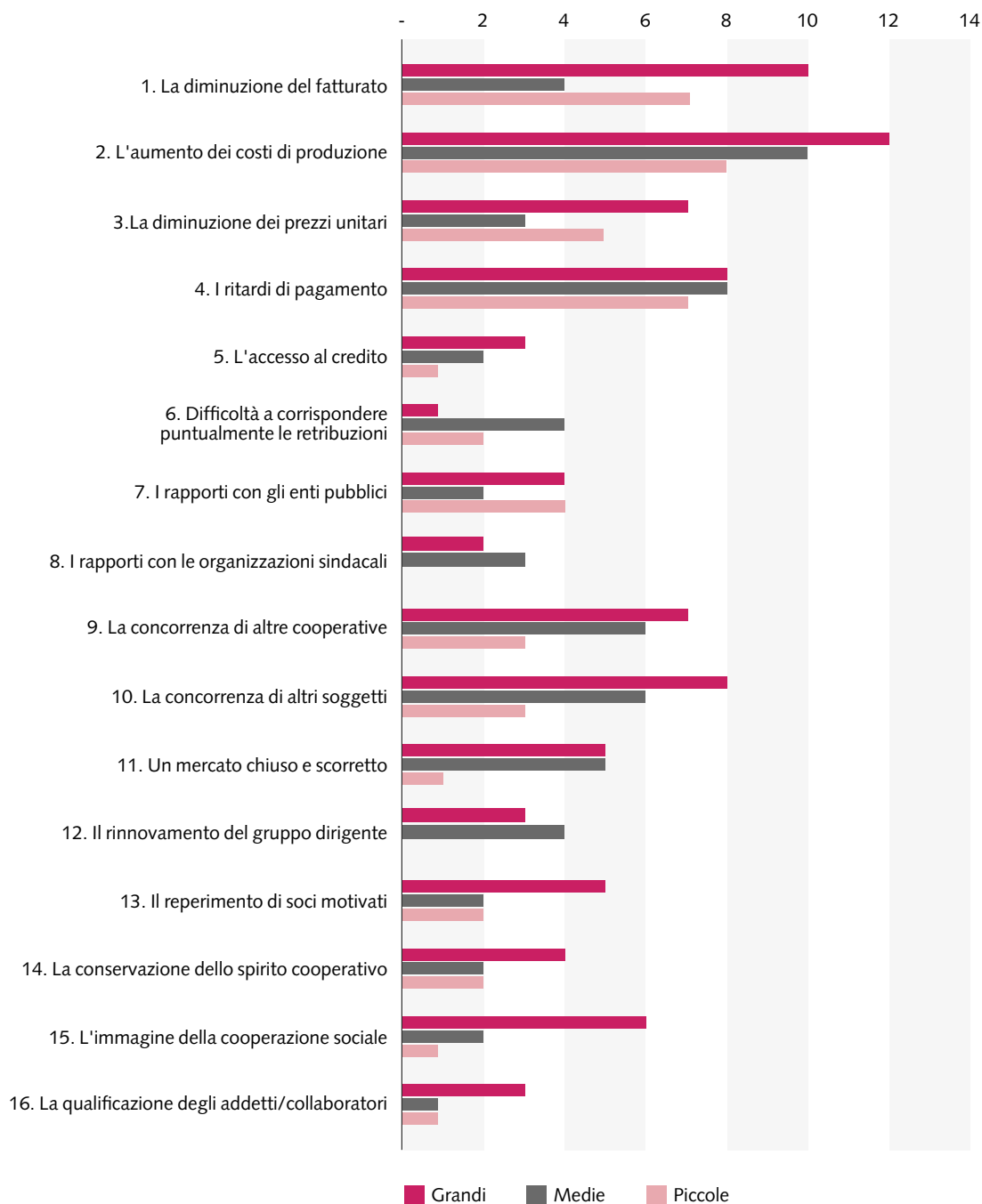
Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Segue in ordine di rilevanza un terzetto di item che riguarda le caratteristiche del mercato: la concorrenza di altre cooperative (critica soprattutto per le cooperative di servizi alla persona) e di altre imprese (critica soprattutto per le cooperative di inserimento lavorativo) e in generale una valutazione del mercato come “chiuso e scorretto” sono valutazioni fatte proprie da circa un terzo delle rispondenti.

Gli altri item non superano la soglia delle dieci cooperative che li segnalano come problematici. Il più citato tra questi è “l’immagine della cooperazione sociale”, tema che risente di fatti di cronaca che hanno visto alcune cooperative sociali protagoniste di episodi censurabili.

Ottengono invece punteggi che rimandano a una bassa criticità tutti gli item che si riferiscono all’autenticità cooperativa: il reperimento di soci motivati, la conservazione dello spirito cooperativo, il rinnovamento del gruppo dirigente (fig. 18).

Figura 18. Elementi di maggiore criticità ("molto" e "abbastanza" critico) per dimensione



Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Poco diffuse le criticità legate alle relazioni con due importanti stakeholder: gli enti pubblici (problema maggiormente avvertito dalle cooperative di tipo A) e le rappresentanze dei lavoratori (più citate dalle cooperative di tipo B).

Non risulta critica la qualificazione degli addetti e collaboratori e questo è coerente con il fatto di avere valutato diffusamente questo aspetto tra i punti di forza.

In generale, l'esame delle criticità conferma uno dei fattori emersi in sede di analisi dei punti di forza: la considerazione prevalente di item legati alla gestione di impresa e la poca rilevanza attribuita agli item più legati agli aspetti valoriali e motivazionali.

8.3 Le esigenze

A fronte dei punti di forza e delle criticità riscontrate, nonché degli altri elementi che caratterizzano la cooperazione sociale cuneese evidenziati nel corso del rapporto, può essere utile analizzare l'opinione delle cooperative circa alcuni possibili interventi relativi alle politiche che riguardano direttamente o indirettamente la cooperazione sociale. Si esaminano gli esiti nelle pagine seguenti, suddividendo gli item in alcune categorie relative al tipo di misura considerata e chiedendo di valutare, per ciascuno di essi, se:

- non è un'esigenza per la cooperativa;
- è un'esigenza, ma è già adeguatamente soddisfatta;
- è un'esigenza insoddisfatta;
- è un'esigenza insoddisfatta che sarebbe importantissimo riuscire a soddisfare.

Ciascuna di queste valutazioni può essere oggetto di riflessione, ma l'area di maggiore interesse per la definizione di politiche è l'ultima di quelle sopra citate, in cui l'esigenza secondo la cooperativa rispondente rimane insoddisfatta, mentre sarebbe importantissimo riuscire a darvi adeguata risposta.

8.3.1 Incentivazioni economiche

Per incentivazioni economiche si intendono misure quali quelle che favoriscono l'accesso al credito, che sono rivolte a sostenere gli investimenti o che favoriscono la capitalizzazione; si tratta di interventi che, pur con fasi diverse connesse ai finanziamenti effettivamente disponibili, non sono sconosciute nel panorama regionale, essendo o organiche alla legge che disciplina la cooperazione sociale (L.R. 18/1994), come le prime due, o inserite in talune misure a suo tempo finanziate con risorse comunitarie.

Le misure di accesso al credito sono tra le più comuni nelle legislazioni regionali; per due terzi delle cooperative però non si tratta di un'esigenza effettivamente avvertita (soprattutto tra le A e le cooperative più piccole) o l'esigenza, pur esistente, è adeguatamente soddisfatta attraverso opportunità e strumenti esistenti (soprattutto per le B e le grandi cooperative). Rispetto a un terzo delle cooperative che ritengono questa esigenza insoddisfatta, la metà (soprattutto le B e le cooperative più piccole che riscontrano il problema) la ritiene tra le esigenze più importanti da soddisfare (tab. 70).

Le misure
di accesso
al credito

Tabella 70. Politiche: misure per l'accesso al credito

Misure che favoriscono l'accesso al credito	A	B	Tutte	Grandi	Medie	Piccole
Non è un'esigenza	31%	16%	25%	10%	40%	38%
È un'esigenza, ma è già adeguatamente soddisfatta	34%	58%	43%	67%	27%	31%
È un'esigenza insoddisfatta	22%	5%	16%	14%	20%	13%
Esigenza insoddisfatta che è importante soddisfare	13%	21%	16%	10%	13%	19%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Se dall'accesso al credito passiamo alla considerazione delle misure a sostegno degli investimenti, troviamo una prima area – quella delle cooperative che non ritengono tali misure un'esigenza per la cooperativa – che in termini aggregati è simile alla precedente, ma vede una netta differenziazione tra cooperative B, spesso impegnate nell'acquisto di macchinari e attrezzature produttive, per le quali solo in pochissimi casi il sostegno agli investimenti non è un'esigenza, e le cooperative A che nel 27% dei casi non necessitano di questo tipo di interventi. Oltre il 60% delle cooperative ritiene che il sostegno agli investimenti sia un'esigenza insoddisfatta e il 28% (38% per le B) la ritiene prioritaria (tab. 71).

Il sostegno degli investimenti

Tabella 71. Politiche: misure che favoriscano gli investimenti

Misure che favoriscono gli investimenti	A	B	Tutte	Grandi	Medie	Piccole
Non è un'esigenza	27%	5%	19%	18%	19%	18%
È un'esigenza, ma è già adeguatamente soddisfatta	12%	29%	19%	18%	19%	18%
È un'esigenza insoddisfatta	39%	29%	35%	41%	44%	35%
Esigenza insoddisfatta che è importante soddisfare	21%	38%	28%	23%	19%	29%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Le misure di sostegno alla capitalizzazione (per esempio istituti che entrano nella base sociale delle cooperative come soci sovventori per apportarvi capitale; meccanismi di moltiplicazione del capitale sottoscritto dai soci, ecc.) sono indicate come importanti da circa un quarto del campione, soprattutto dalle cooperative di minori dimensioni che possono avvertire più di altre la necessità di rafforzamento patrimoniale; sono invece minori le differenze tra cooperative A e B (tab. 72).

Il sostegno alla capitalizzazione

Tabella 72. Politiche: sostegno alla capitalizzazione

Sostegno alla capitalizzazione	A	B	Tutte	Grandi	Medie	Piccole
Non è un'esigenza	39%	28%	34%	39%	29%	31%
È un'esigenza, ma è già adeguatamente soddisfatta	14%	28%	20%	17%	21%	23%
È un'esigenza insoddisfatta	21%	22%	22%	22%	36%	15%
Esigenza insoddisfatta che è importante soddisfare	25%	22%	24%	22%	14%	31%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Accanto alle specificità relative a ciascuna misura, va comunque constatato che le misure di incentivazione economica hanno sicuramente un certo numero di cooperative che ne auspicano il rafforzamento, ma, come si vedrà in seguito, si tratta di una quota assai più contenuta rispetto ad altri tipi di misure.

8.3.2 Funzioni di impresa

Accanto alle misure che assicurano risorse economiche sotto forma di prestiti, capitale o contributo in conto gestione, vi sono possibilità diverse di intervento incentivante, meno diffuse soprattutto al di fuori di progetti specifici generalmente finanziati da fondi comunitari, che mirano a mettere a disposizione delle imprese funzioni specifiche che sono ritenute importanti per il loro sviluppo.

Il sostegno all'aggregazione tra cooperative – che può assumere varie forme: da quelle consolidate come i consorzi alle reti di impresa – è ritenuto importante e insoddisfatto da circa un terzo di coloro che hanno risposto; in questo caso le differenze tra cooperative A e B sono minori (se non per il fatto che le B più difficilmente disconoscono l'esigenza in quanto tale), mentre emerge una percezione diversa a seconda della dimensione: le cooperative di dimensioni minori, che pure molto frequentemente riconoscono l'aggregazione come effettiva esigenza insoddisfatta, solo in pochi casi la indicano come prioritaria (tab. 73).

Il sostegno
all'aggregazione

Tabella 73. Politiche: sostegno all'aggregazione tra cooperative

Sostegno all'aggregazione tra cooperative	A	B	Tutte	Grandi	Medie	Piccole
Non è un'esigenza	21%	11%	17%	5%	27%	18%
È un'esigenza, ma è già adeguatamente soddisfatta	10%	26%	17%	18%	13%	18%
È un'esigenza insoddisfatta	34%	32%	33%	36%	20%	55%
Esigenza insoddisfatta che è importante soddisfare	34%	32%	33%	41%	40%	9%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Se il risultato finale è simile – 30% di cooperative che ritiene il tema esigenza importante e insoddisfatta – le misure di sostegno all'innovazione si caratterizzano perché sono indicate da oltre l'80% delle cooperative come esigenza insoddisfatta (86% delle B), con risultati abbastanza trasversali relativamente alla dimensione delle cooperative; va segnalato comunque che nessuna B ritiene il sostegno all'innovazione estraneo alle esigenze della cooperativa (tab. 74).

Il sostegno
all'innovazione

Tabella 74. Politiche: sostegno all'innovazione

Sostegno all'innovazione	A	B	Tutte	Grandi	Medie	Piccole
Non è un'esigenza	10%	0%	6%	5%	7%	8%
È un'esigenza, ma è già adeguatamente soddisfatta	13%	12%	13%	10%	14%	15%
È un'esigenza insoddisfatta	50%	53%	51%	52%	50%	46%
Esigenza insoddisfatta che è importante soddisfare	27%	35%	30%	33%	29%	31%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Rispetto alla consulenza e formazione, la quota di cooperative che ritiene questa esigenza insoddisfatta e rilevante è abbastanza contenuta perché è alta la percentuale di coloro che ritiene queste funzioni già adeguatamente coperte grazie agli strumenti esistenti; non a caso si era constatato che tutte le cooperative hanno in essere attività formative, fruendo spesso degli strumenti esistenti come i fondi interprofessionali (tab. 75).

La consulenza
e la formazione

Tabella 75. Politiche: Formazione e consulenza

Formazione e consulenza	A	B	Tutte	Grandi	Medie	Piccole
Non è un'esigenza	6%	11%	8%	0%	13%	15%
È un'esigenza, ma è già adeguatamente soddisfatta	44%	28%	38%	39%	33%	23%
È un'esigenza insoddisfatta	31%	44%	36%	35%	47%	46%
Esigenza insoddisfatta che è importante soddisfare	19%	17%	18%	26%	7%	15%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

I fondi europei

Il sostegno per l'accesso ai fondi europei è invece una delle politiche maggiormente richieste dalle cooperative cuneesi: oltre la metà ritiene ciò un bisogno importante e insoddisfatto. Tra le B è più diffusa la convinzione dell'importanza di questo tipo di supporto (68%), così come tra le grandi cooperative (60%).

Rimane comunque da valutare quanto questo auspicio così diffuso si basi su una conoscenza effettiva di quale possa essere il reale supporto offerto dalle risorse comunitarie, centrato su innovazione e diffusione di buone prassi; e quanto invece nasca dalla volontà di reperire risorse aggiuntive per finanziare servizi che oggi rischiano di essere depotenziati, cioè da un'idea parziale di cosa i fondi europei effettivamente possano finanziare (tab. 76).

Tabella 76. Politiche: sostegno per l'accesso ai bandi europei

Sostegno per l'accesso ai bandi europei	A	B	Tutte	Grandi	Medie	Piccole
Non è un'esigenza	13%	16%	14%	5%	27%	13%
È un'esigenza, ma è già adeguatamente soddisfatta	6%	0%	4%	0%	7%	7%
È un'esigenza insoddisfatta	35%	16%	28%	35%	20%	27%
Esigenza insoddisfatta che è importante soddisfare	45%	68%	54%	60%	47%	53%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

La valutazione delle attività

Un terzo delle cooperative considerano l'aver un sostegno nella valutazione delle attività svolte e del loro impatto uno strumento utile per un'esigenza importante e insoddisfatta. A questo proposito va segnalata una diversa percezione da parte delle cooperative A e B, non tanto rispetto al fatto che tale esigenza sussista – concordano la gran parte delle cooperative, forse con parziale eccezione di quelle di minori dimensioni – ma sulla valutazione di quanto questa necessità trovi oggi

adeguata risposta (in particolare le cooperative di servizi alla persona) o rimanga inevasa (posizione diffusa tra le B) (tab. 77). Vale la pena di richiamare, in proposito, come, nell'ambito della cooperazione di inserimento lavorativo, negli ultimi anni si siano sviluppati una pluralità di studi tesi a dimostrare come i costi connessi a tale attività – principalmente la fiscalizzazione degli oneri sociali – siano ampiamente compensati, anche dal punto di vista economico, dai benefici derivanti dall'inserimento lavorativo (per esempio minori oneri assistenziali, minori oneri di cura, gettito fiscale connesso al fatto che le persone inserite abbiano intrapreso un lavoro, ecc.). Questo genere di ragionamenti, che non sostituisce ma si affianca a quello relativo ai benefici sociali, è stato spesso utilizzato per sostenere l'auspicabilità di politiche a sostegno dell'inserimento lavorativo, prima tra tutti il convenzionamento ai sensi dell'art. 5 della Legge 381/1991, cioè l'affidamento, in deroga alle norme sugli appalti, di servizi a cooperative sociali che grazie a ciò realizzino l'inserimento di persone svantaggiate.

Tabella 77. Politiche: sostegno alla valutazione e all'impatto delle attività svolte

Sostegno alla valutazione e all'impatto	A	B	Tutte	Grandi	Medie	Piccole
Non è un'esigenza	13%	17%	14%	9%	20%	23%
È un'esigenza, ma è già adeguatamente soddisfatta	41%	17%	32%	35%	27%	31%
È un'esigenza insoddisfatta	22%	17%	20%	22%	20%	23%
Esigenza insoddisfatta che è importante soddisfare	25%	50%	34%	35%	33%	23%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Ultimo item di questa categoria, il sostegno alle funzioni di comunicazione è indicato come esigenza importante e insoddisfatta dal 28% delle cooperative, seppur vada registrato un maggior numero di mancate risposte.

È riconosciuto come un'esigenza da circa l'80% delle cooperative; la differenza tra cooperative A e B, in questo caso, sta soprattutto nella diversa percezione di quanto questo aspetto sia prioritario, in quanto indicato come tale dal 33% delle A e dal 19% delle B. Le piccole cooperative da una parte sono quelle che più spesso non ritengono la comunicazione una effettiva esigenza, ma, quando invece la avvertono, la riconoscono come insoddisfatta e buona parte di loro la indica come prioritaria (tab. 78).

La comunicazione

Tabella 78. Politiche: sostegno alle funzioni di comunicazione

Sostegno alle funzioni di comunicazione	A	B	Tutte	Grandi	Medie	Piccole
Non è un'esigenza	20%	19%	20%	14%	14%	25%
È un'esigenza, ma è già adeguatamente soddisfatta	27%	19%	24%	33%	29%	8%
È un'esigenza insoddisfatta	20%	44%	28%	29%	29%	33%
Esigenza insoddisfatta che è importante soddisfare	33%	19%	28%	24%	29%	33%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

8.3.3 Politiche generali

Tre degli item proposti hanno riguardato aspetti politici generali, di competenza del governo nazionale: la riforma del terzo settore, approvata in via definitiva nel maggio 2016, ma in corso di discussione all'epoca di realizzazione delle interviste; la ridefinizione delle categorie di svantaggio, tema da anni al centro della riflessione della cooperazione sociale; la capacità di spesa degli enti pubblici nell'ambito del welfare. Un quarto si riferisce invece all'esigenza di attuare forme di controllo verso cooperative spurie e non trasparenti.

La riforma del terzo settore

La riforma del terzo settore è ritenuta un'esigenza insoddisfatta e prioritaria da circa un quinto delle cooperative interpellate; per oltre il 40% è un'esigenza, ma non prioritaria, mentre per un altro quinto (soprattutto le B e le cooperative più piccole) non rappresenta proprio un'esigenza. Probabilmente questo tema sconta in parte il fatto di essere percepito come lontano e poco influente sulla operatività quotidiana (tab. 79).

Tabella 79. Politiche: Riforma del terzo settore

Riforma del terzo settore	A	B	Tutte	Grandi	Medie	Piccole
Non è un'esigenza	17%	29%	21%	11%	21%	38%
È un'esigenza, ma è già adeguatamente soddisfatta	13%	12%	13%	21%	7%	0%
È un'esigenza insoddisfatta	47%	41%	45%	47%	57%	38%
Esigenza insoddisfatta che è importante soddisfare	23%	18%	21%	21%	14%	23%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

La ridefinizione delle categorie di svantaggio, cioè di quali persone vadano considerate svantaggiate ai fini dell'inserimento nelle cooperative sociali di tipo B accordando i benefici previdenziali previsti, è indicata come prioritaria dal 27% delle cooperative. Le categorie di svantaggio oggi indicate dall'art. 4 della legge 381/1991 risalgono a circa 25 anni fa e quindi il tema si è più volte posto all'ordine del giorno, anche in relazione alle successive definizioni di svantaggio proposte in sede comunitaria nel 2002 (regolamento 2204/2002) e nel 2008 (regolamento 800/2008). La percentuale relativamente bassa di cooperative che evidenziano la rilevanza di questo intervento si giustifica anche sulla base del fatto esso interessa principalmente le cooperative B (che infatti lo indicano nel 44% dei casi), mentre le cooperative A lo ritengono spesso estraneo al loro ambito di interesse (per il 39% non è un'esigenza della cooperativa) (tab. 80).

La ridefinizione delle categorie di svantaggio

Tabella 80. Ridefinizione delle categorie dell'inserimento lavorativo

Ridefinizione categorie dell'inserimento lavorativo	A	B	Tutte	Grandi	Medie	Piccole
Non è un'esigenza	39%	17%	31%	30%	36%	20%
È un'esigenza, ma è già adeguatamente soddisfatta	19%	22%	20%	20%	21%	7%
È un'esigenza insoddisfatta	26%	17%	22%	25%	21%	27%
Esigenza insoddisfatta che è importante soddisfare	16%	44%	27%	25%	21%	47%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Molto diffusa, come è normale attendersi, l'esigenza che gli enti pubblici possano incrementare le loro capacità di spesa, urgenza indicata dal 59% delle cooperative. È forse interessante notare che la rilevanza di questo bisogno è indicata in misura maggiore dalle cooperative B (oltre i tre quarti delle risposte) rispetto alle A (50%) (tab. 81); questo forse ci porta a riflettere sul fatto che, sebbene anche nell'ambito del welfare siano presenti pratiche di contenimento della spesa, queste sono ancora più sensibili in altri settori, probabilmente meno esposti ai riflettori delle attenzioni politiche, ma con i quali le cooperative B si devono spesso confrontare (si pensi ad affidamenti relativi a settori quali verde, pulizie, ambiente, ecc.), dove spesso le gare si concludono con ribassi molto consistenti, con forme di concorrenza spesso sospette che rendono particolarmente difficile a imprese corrette, che accolgono persone svantaggiate, rimanere sul mercato.

La capacità di spesa pubblica

Tabella 81. Maggiore spesa da parte degli enti pubblici

Maggiore spesa da parte degli enti pubblici	A	B	Tutte	Grandi	Medie	Piccole
Non è un'esigenza	16%	6%	12%	10%	6%	7%
È un'esigenza, ma è già adeguatamente soddisfatta	0%	0%	0%	0%	0%	0%
È un'esigenza insoddisfatta	34%	18%	29%	35%	31%	14%
Esigenza insoddisfatta che è importante soddisfare	50%	76%	59%	55%	63%	79%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Il controllo

E, a questo proposito, l'ultimo degli item proposti riguarda proprio il controllo di forme cooperative poco trasparenti; non è infrequente infatti che la forma cooperativa venga utilizzata in modo opportunistico per rendere più facile l'aggiramento di tutele normative e questo ovviamente va a svantaggio di chi intende porsi sul mercato nel rispetto delle regole. Il tema ha diverse declinazioni, da quelle più legate ai comportamenti con i lavoratori, al tema della partecipazione a gare pubbliche, ai casi, messi in luce da episodi di cronaca, di commistione con pratiche di aperta illegalità nei rapporti con la politica e le amministrazioni locali.

Tutto ciò insieme determina una forte sensibilità al tema, che infatti è indicato come rilevante da oltre il 70% delle cooperative interpellate, con una punta dell'84% tra le cooperative B che, come sopra richiamato, sono probabilmente vittime di frequenti episodi di concorrenza sleale (tab. 82). «È rilevante il problema della concorrenza con altre cooperative o altre società nel corso di gare d'appalto che presentano prezzi non congrui»; «è un problema la concorrenza serrata di imprese non corrette e che presentano forti ribassi»; «il problema maggiore è il dumping: è difficile partecipare ad appalti in concorrenza con altre cooperative che non applicano il contratto nazionale di lavoro e possono erogare servizi a prezzi stracciati». Queste alcune delle tante segnalazioni sul tema da parte di cooperative sociali cuneesi.

Tabella 82. Controllo di forme cooperative poco trasparenti

Controllo di forme cooperative poco trasparenti	A	B	Tutte	Grandi	Medie	Piccole
Non è un'esigenza	13%	5%	10%	9%	0%	14%
È un'esigenza, ma è già adeguatamente soddisfatta	3%	5%	4%	9%	0%	0%
È un'esigenza insoddisfatta	22%	5%	16%	9%	20%	29%
Esigenza insoddisfatta che è importante soddisfare	63%	84%	71%	74%	80%	57%

Fonte: Indagine diretta su cooperative sociali

Di seguito si propone un prospetto di sintesi delle esigenze insoddisfatte che è più importante soddisfare, in ordine decrescente, fornito dall'insieme delle cooperative, per tipologia e dimensione:

Esigenze	Tutte	A	B	Grandi	Medie	Piccole
Controllo di forme cooperative poco trasparenti	71%	63%	84%	74%	80%	57%
Maggiore spesa da parte degli enti pubblici	59%	50%	76%	55%	63%	79%
Sostegno per l'accesso ai bandi europei	54%	45%	68%	60%	47%	53%
Sostegno alla valutazione di impatto	34%	25%	50%	35%	33%	23%
Sostegno all'aggregazione tra cooperative	33%	34%	32%	41%	40%	9%
Sostegno all'innovazione	30%	27%	35%	33%	29%	31%
Misure a sostegno degli investimenti	28%	21%	38%	23%	19%	29%
Sostegno alle funzioni di comunicazione	28%	33%	19%	24%	29%	33%
Ridefinizione categorie dell'inserimento lavorativo	27%	16%	44%	25%	21%	47%
Sostegno alla capitalizzazione	24%	25%	22%	22%	14%	31%
Riforma del terzo settore	21%	23%	18%	21%	14%	23%
Formazione e consulenza	18%	19%	17%	26%	7%	15%
Misure per l'accesso al credito	16%	13%	21%	10%	13%	19%

9. Considerazioni di sintesi e raccomandazioni di *policy*

9.1 I dati in sintesi

Questo rapporto contiene dati e ragionamenti su una pluralità di aspetti che insieme descrivono la cooperazione sociale cuneese. In sede conclusiva è però opportuno richiamare in primo luogo alcuni numeri che costituiscono un punto di partenza per ulteriori riflessioni.

Il numero di cooperative – 91 alla prima rilevazione disponibile, risalente al 2005 – aumenta sino a 107 nel 2009 per poi intraprendere una fase di lieve flessione che porta nel 2015 a rilevare la presenza di 99 cooperative attive iscritte all'Albo provinciale. Tuttavia, contestualmente a questa contrazione, si assiste a una crescita dei soci, dei lavoratori e del valore della produzione, presumibilmente motivata da fenomeni di riorganizzazione e concentrazione – talvolta pilotati, talvolta no – che si verificano entro il mondo cooperativo, con alcune imprese che chiudono e altre che ne rilevano l'attività e i lavoratori.

Infatti, i soci dal 2008 al 2014 sono passati da 3.825 a 4.719; entrambi i settori – servizi alla persona e inserimento lavorativo – si sono rafforzati, visto che le cooperative A passano da 2.842 a 3.258 soci e le cooperative B da 1.340 a 1.461.

Crescono allo stesso modo gli occupati, che passano negli anni della crisi da 3.695 a 4.391, quindi con una crescita di 696 persone rispetto all'anno di inizio della crisi; e in un'epoca di diffusa precarizzazione dei rapporti di lavoro, le collaborazioni rimangono contenute e il 92% dei rapporti ha carattere di lavoro subordinato.

I dati economici mostrano anch'essi segnali di rafforzamento, con una crescita del valore complessivo della produzione che dal 2008 al 2014 passa da 51,2 milioni a 65,7 nelle cooperative di servizi alla persona, da 21,4 milioni a 24,5 nelle cooperative di inserimento lavorativo, da 8,2 a 14,8 milioni nelle cooperative a oggetto plurimo e da 14,8 a 26,8 nei consorzi. Complessivamente da 95,6 a 131,9 milioni: un aumento di 36,3 milioni pari al 38%. Benché la quota di costi del personale sul totale del fatturato sia scesa – fatto che può essere interpretato come sintomo di consolidamento delle imprese, più propense a investire proprio in questi ultimi anni –, l'ammontare di risorse destinate a retribuire il personale è cresciuta del 24% nelle cooperative A e del 17,7% nelle cooperative B.

Crescono anche il capitale sociale e il patrimonio: dal 2008 al 2014 il capitale sociale cresce di 2,4 volte, probabilmente per effetto della cre-

scita dei soci e dell'aumento delle quote di capitale sociale; ma anche il patrimonio netto ha una dinamica in crescita seppure contenuta, segno che, pur con margini ridotti, continua a essere garantita la sostenibilità media del sistema.

Questi dati restituiscono senza dubbio un'immagine di solidità e di tenuta tanto più sorprendente se si pensa che tutto ciò è avvenuto in una fase in cui la crisi economica ha interessato, anche se in forme meno drammatiche che in altri luoghi, pure il territorio cuneese; fenomeni simili sono peraltro documentati con riferimento in generale alla cooperazione sociale sul livello nazionale, richiamati nel primo capitolo.

Il modo in cui la cooperazione sociale ha attraversato la crisi economica chiede comunque qualche ulteriore riflessione.

È vero che guardando esclusivamente a indicatori dimensionali, saremmo portati a concludere che la crisi è stata inesistente: gli occupati crescono, i fatturati anche e i processi di nati mortalità delle imprese sono compatibili con dinamiche di (lieve) concentrazione, fisiologica in una fase di crisi, in cui alcune imprese più deboli non riescono a proseguire le attività, ma vengono rilevate da altre più forti che grazie a ciò si espandono. Nel complesso, il settore pare avere resistito oltre ogni previsione e anzi, come è emerso sia da dati quantitativi sia dalle interviste, essere stato in grado di rinnovarsi e rilanciare.

Tutto ciò, si è ricordato, è però da leggersi in modo connesso alle peculiarità dell'economia cooperativa, ancor più con accentuate caratteristiche non lucrative.

La crisi ha ridotto notevolmente i margini di redditività delle cooperative e difficilmente altre imprese continuerebbero a operare sul mercato con margini come quelli che si possono osservare nella maggior parte delle imprese cooperative.

Più di un quarto delle cooperative chiude in perdita sia nel 2013 che nel 2014 – ultimi anni dei quali sono stati esaminati i bilanci – e, più in generale, la redditività media – l'utile sul fatturato – sia delle cooperative A che delle cooperative B è inferiore all'1% in quasi tutti gli anni esaminati. Tale esito, compatibile con le aspettative di chi cerca nella partecipazione alla cooperativa la remunerazione per il lavoro svolto, difficilmente potrebbe risultare attrattiva per chi svolgesse un'attività analoga nell'ottica di trarre profitto dal capitale investito.

La tenuta e anzi l'avanzata della cooperazione sociale attraverso la crisi sarebbe difficilmente comprensibile se non tenessimo conto anche di questo fattore, oltre che della capacità di reinventarsi e rilanciarsi su nuovi fronti dove quelli consolidati si dimostrano insostenibili.

9.2 Le cooperative e la crisi economica

Quindi, in sintesi, come si sono poste e come si pongono le cooperative sociali cuneesi di fronte alla crisi economica? Ne sono colpite, e in che misura, o sono rimaste immuni? E per quali motivi? Per rispondere a questi interrogativi è utile in primo luogo analizzare gli effetti della crisi a seconda del tipo di attività e delle caratteristiche delle cooperative.

La crisi è stata avvertita *in modo diretto* da alcune cooperative B che avevano come mercato prevalente quello dei servizi alle imprese e che hanno sofferto per la diminuzione della domanda da parte dei loro clienti o per la chiusura dell'attività di questi ultimi o per la scelta di spostare talune lavorazioni in Paesi esteri con minore costo del lavoro («Anche committenti fidelizzati hanno delocalizzato in Cina e in Marocco», afferma un cooperatore).

La crisi è stata avvertita *in modo mediato* dall'evoluzione delle politiche di spesa pubblica nel welfare per una parte consistente delle cooperative di servizi alla persona; ma in questi casi vi sono stati:

- esempi di contrazione delle risorse in termini assoluti in taluni settori: per esempio, il venir meno di certe figure professionali, come quelle degli animatori, si accompagna alla scelta di molti soggetti di welfare locale di mettere in secondo piano interventi non rivolti a portatori di bisogni cogenti;
- richieste di maggiore intervento, anche significative per rispondere a nuovi bisogni, tra cui sicuramente di importanza primaria l'accoglienza dei richiedenti asilo.

Queste due circostanze hanno avuto come esito due processi diversi. Alcune cooperative si sono dimostrate in grado di affrontare queste evoluzioni in modo dinamico, senza abbandonare i settori storici, ma utilizzando le risorse accumulate in anni passati per riconvertire le proprie attività.

Ci sono settori di attività che sono andati in crisi, altri no. Abbiamo diversificato i settori e ora facciamo fatica a stare dietro alle opportunità. I servizi classici (disabilità e dipendenza) hanno manifestato problemi, mentre sono decollati attività produttive e accoglienza migranti, per le povertà adulte.

Altre cooperative, che non sono riuscite o non hanno voluto intraprendere questo tipo di percorso, si sono invece ridimensionate o hanno chiuso; da un punto di vista occupazionale complessivo l'esito non è evidente, perché generalmente gli operatori sono stati assorbiti da altre cooperative, ma sicuramente in questo senso la crisi ha operato introducendo elementi di maggiore selettività: vi sono alcune cooperative che chiudono ma, a fronte di questo – e stante l'aumento complessivo dell'occupazione sopra richiamati – altre hanno accresciuto la loro dimensione; questo processo è evidente soprattutto tra le cooperative di

servizi alla persona, dove la dimensione media passa da 20,7 occupati per impresa nel 2004 ai 32 nel 2008, fino ai 42 nel 2015.

Ma il cambiamento della domanda non è stato l'unico fattore che ha filtrato il mercato su cui opera la cooperazione sociale. In realtà, la circostanza di maggior rilievo da un punto di vista economico non ha riguardato l'entità delle commesse, ma la loro sostenibilità. A questo proposito i bilanci evidenziano le profonde differenze tra la fase precedente, in cui le cooperative generalmente sono state in grado di accumulare un significativo patrimonio, grazie agli utili girati a riserva, e la fase attuale, in cui i bilanci chiudono in molti casi con degli stentati pareggi o in perdita. I motivi sono abbastanza evidenti: tanto i clienti privati quanto quelli pubblici premono per avere prezzi unitari inferiori, gli uni avendo come scelta alternativa la delocalizzazione o la nuova internalizzazione di attività prima esternalizzate; gli altri la dismissione dei servizi o la loro ridefinizione in termini non accessibili alla cooperazione autentica; e ciò si svolge in un sistema di costi destinato inevitabilmente a lievitare, a partire dal costo del lavoro.

Di fronte a questa situazione si sono evidenziate almeno quattro strategie di risposta – non alternative tra loro, anzi perseguite, nei casi migliori, congiuntamente – due “in difesa” e due “in attacco”.

Contro la crisi, giocare in difesa. Giocare in difesa significa saper condividere – a partire dai dirigenti, e poi con il coinvolgimento di tutta la base sociale – la situazione di difficoltà:

Al culmine di un rinnovo contrattuale molto oneroso nel 2009, negli anni successivi c'è stato un lungo lavoro per tentare di adeguare i prezzi. Abbiamo visto molto spesso cadere le cooperative “meno cooperative” dove si è generato uno scontro tra lavoratori e dirigenza.

In sostanza può accadere alle cooperative – così come a molte altre aziende in una fase economica difficile – di dover chiedere sacrifici ai lavoratori: flessibilità nei turni e nei recuperi ore, mancato pagamento di ore lavorative eccedenti, attesa nel pagamento delle retribuzioni, ecc. Dove tutto ciò si verifica a partire da situazioni di tensione interna queste circostanze rischiano di essere distruttive, mentre nelle cooperative più coese i soci tendono a cementarsi e sostenersi per superare il momento di difficoltà. Ciò ovviamente richiede un clima cooperativo di reciproca fiducia costruito negli anni, trasparenza nelle comunicazioni, assoluta equità nella ripartizione dei sacrifici.

L'altro elemento “in difesa” che più di una cooperativa ha messo in campo è stato l'utilizzo del patrimonio netto per assorbire gli anni più difficili. Molte sono le cooperative in grado di reggere alcuni anni intaccando il patrimonio netto, soprattutto dove vi siano strategie percorribili di contenimento dei costi.

Contro la crisi, giocare in attacco. Ma entrambe queste strategie sono ovviamente a termine. Potrebbero essere di per sé sufficienti in una situazione ordinaria, dove si tratta di scollinare un momento difficile in attesa che tutto torni come prima, ma è noto che non è questa la situazione di questi anni. E allora, iniziando a esaminare le strategie "in attacco"; si tratta di investire:

La nostra cooperativa aveva realizzato degli utili e abbiamo deciso di investirli in ricerca rispetto ai possibili sviluppi nel nostro settore di attività. Abbiamo realizzato una ricerca sui bisogni educativi dei bambini di 6-8 anni in partenariato con l'Università di Torino; da questo è nato un successivo lavoro che ha coinvolto scuola e famiglie, si sono creati gruppi di lavoro; le scuole hanno richiesto formazione, si sono ampliate attività e cambiata la visibilità della cooperativa e alcune famiglie hanno iniziato a chiederci nuovi servizi.

Come più operatori hanno evidenziato, il patrimonio accumulato e gestito in modo oculato, oltre che essere necessario per resistere in anni difficili, è il motore per gli investimenti futuri. E questi investimenti possono certo consistere – è il caso di alcune B – in attrezzature e macchinari aggiornati, o nel caso delle A, in immobili da destinare a servizi, ma spesso si tratta di investimenti altamente immateriali:

Abbiamo fatto molta formazione, ci stiamo specializzando in alcuni settori, stiamo continuando un corso di formazione su futuri dirigenti cooperativi. Gli educatori li abbiamo specializzati in alcuni settori e questo ha voluto dire sviluppare delle nuove attività.

Ed ecco la seconda strategia in attacco, che è quella appunto di far evolvere l'impresa con nuove iniziative e attività: dall'accoglienza dei richiedenti asilo ai servizi per l'infanzia, dalle produzioni agricole alla gastronomia, dalle attività artigianali all'apertura di punti vendita. Non si tratta generalmente di cambiamenti di rotta drastici, di lasciare un settore per un altro, ma di mantenere le posizioni esistenti, sopportandone talvolta il ridimensionamento, per aprire nuovi ambiti di azione che, come abbiamo visto, in un certo numero di casi assumono una rilevanza non secondaria.

9.3 Integrazione e *mission*: due temi sui quali riflettere

9.3.1 Le imprese hanno bisogno di integrarsi

La ricerca ha messo in luce punti di forza e criticità dei processi di integrazione delle cooperative cuneesi.

Molti sono i consorzi presenti, ma piccoli, frammentati; alcuni di essi hanno effettivamente funzioni significative o sul terreno imprenditoriale o su quello identitario, mentre altri sembrano avere un ruolo secondario per le cooperative associate.

Le imprese esprimono spesso la volontà di instaurare partenariati, ma di fatto le forme di integrazione che implicano una significativa messa in gioco delle proprie imprese hanno poca rilevanza: vi sono state poche fusioni, poche società costituite con altre cooperative o con altre imprese, ecc. Insomma, i protocolli di rete sono importanti (in alcuni casi anche molto, come quello relativo ai servizi per richiedenti asilo), ma rappresentano solo il lato *soft* dell'integrazione.

Vi è un ampio consenso per le centrali cooperative, ma più di un segnale di nervosismo interno al mondo cooperativo, per esempio originato dalla valutazione degli altrui comportamenti in fase di gara.

Le altre imprese del territorio sono spesso clienti importanti – lo si è visto analizzando la composizione dei fatturati soprattutto di cooperative B –, ma sono pochi i casi di partenariato effettivo, per esempio di iniziative imprenditoriali condotte insieme tra cooperative e altre imprese non cooperative del territorio.

Diverse ambivalenze si rilevano nei rapporti con la pubblica amministrazione, che è riferimento costante anche per i nuovi progetti, ma con la quale emerge più di una tensione. Le prassi contrattuali prevalenti hanno finora puntato soprattutto sulla competizione tra le imprese considerate come fornitrici di servizi. Di fatto gli sviluppi più avanzati in tema di relazioni tra terzo settore e pubblica amministrazione – si pensi ai “patti di sussidiarietà” della Regione Liguria, per fare un esempio territorialmente prossimo – sembrano rimanere estranei dalle prassi cuneesi.

Si potrebbe continuare, ma la questione, evidenziata anche nel corso del *focus group*, riguarda una certa ambivalenza nelle pratiche di integrazione delle cooperative cuneesi, che da una parte appaiono legate all'idea di “fare qualcosa insieme agli altri”, ma dall'altra esprimono timori – nel caso dei consorzi, per esempio, di trovarsi a rispondere dei problemi generati da altri – che rendono timide le collaborazioni.

Da un punto di vista delle politiche, in ogni caso, va ricordato che le strategie di cooperazione e integrazione tra imprese richiedono un contesto che non le ostacoli, semmai le faciliti con opportuni strumenti o addirittura che coltivi le reti e il loro sviluppo; un'attitudine che richiede, per diffondersi e consolidarsi, adeguati strumenti formativi e un incessante lavoro di promozione culturale.

9.3.2 *L'anima della cooperazione*

La cooperazione sociale cuneese affonda le radici in una storia antica, quasi quarantennale. Ha condiviso e sta condividendo i diversi cicli cui questo fenomeno è andato incontro tanto a livello nazionale, quanto a livello locale. La dialettica tra essere un'impresa eccellente e la fedeltà a una *mission* sociale è un fattore congenito della cooperazione sociale e tra questi due termini vengono generalmente cercate sintesi che rendano sinergici e non conflittuali i due poli. Insomma, vi è sempre stata, nella cooperazione sociale, la tensione a conciliare la parte imprenditoriale – essere intraprendenti, investire, cercare l'eccellenza, la qualità, aumentare le capacità gestionali – con quella sociale.

Se questo è l'auspicio, i casi in cui uno dei due poli, consapevolmente o meno, si ritrova a prevaricare l'altro sono sempre esistiti. Non si è in grado di giudicare in modo documentato come, in questa fase, la cooperazione cuneese – che parte da una storica e diffusa enfasi valoriale – stia equilibrando le due componenti. Si può però affermare che, nelle risposte date, l'aspetto imprenditoriale/gestionale appare del tutto prevalente nelle preoccupazioni o nelle urgenze dei operatori. La formazione è prevalentemente tecnica/gestionale, la scelta di intraprendere nuove attività segue primariamente considerazioni di mercato, nei punti di forza e debolezza gli item più "sociali" ricevono poca attenzione.

È certo possibile interpretare tutto ciò – e questa è appunto la lettura di molti testimoni autorevoli coinvolti in prima persona nei processi – alla luce di una tradizione preesistente sbilanciata sul fronte etico: quella attuale potrebbe essere una sana tendenza a riequilibrare con una maggiore attenzione agli aspetti strumentali e gestionali, fino a oggi spesso carenti. Ma l'esperienza insegna che in questi casi è sempre necessario mantenere l'attenzione sul fatto che i riequilibri, pur necessari, avvengano senza sbilanciarsi sul fronte opposto.

9.4 *Proposte e raccomandazioni*

Nel redigere queste raccomandazioni si tralasciano due possibili filoni di ragionamento – uno di sostanza e uno relativo agli strumenti – non perché necessariamente secondari, ma perché appartenenti a famiglie di interventi già consolidati e che dunque sono sicuramente già oggetto di consapevolezza diffusa tra gli attori locali.

Il primo filone qui non sviluppato riguarda i ragionamenti di tipo settoriale: il sostenere cioè lo sviluppo in determinati settori di attività che paiono offrire opportunità di nuova imprenditorialità, di crescita occupazionale e risposte a bisogni sociali rilevanti. Ciò non significa che non siano emersi, nella fase di ricerca, ambiti di sviluppo innovativi e promettenti: per esempio, l'area di intersezione tra intervento sociale e alimentazione, oggetto di investimento e sperimentazione da parte di

numerose cooperative; o l'ambito sanitario, come testimonia il significativo aumento di professionisti sanitari nelle cooperative sociali; o, ancora, l'area degli interventi rivolti a migranti e rifugiati, che per molte cooperative ha costituito anche un'opportunità di riconversione a fronte della contrazione di altri settori.

Si tratta, in tutti questi casi, di possibili sviluppi che richiedono di dotarsi di strumenti e professionalità di cui non sempre le cooperative dispongono e rispetto ai quali è quindi possibile ipotizzare corrispondenti azioni di sostegno. D'altra parte, probabilmente esistono già strumenti ordinari – i fondi interprofessionali per la formazione, la normativa regionale per gli investimenti – che consentono di supportare specifiche operazioni di sviluppo, cui si aggiungono altre opportunità territoriali consolidate in grado di favorire questo tipo di evoluzioni.

La seconda "esclusione" dai ragionamenti sulle raccomandazioni è relativa agli strumenti di sostegno alle imprese quali misure per favorire la capitalizzazione, l'accesso al credito, gli investimenti; sostegni sicuramente importanti, ma che, come hanno indicato le stesse cooperative intervistate, sono già assicurati dalla normativa regionale e rispetto ai quali sono comunque agevolmente individuabili eventuali necessità integrative.

Quello che ci si propone di fare qui è invece combinare le indicazioni delle cooperative sulle politiche maggiormente auspicabili – che investono esigenze importanti e insoddisfatte – e le analisi sui punti di forza e di criticità emersi nel corso della ricerca per individuare alcune evoluzioni dell'infrastrutturazione della cooperazione sociale utili a sostenerne lo sviluppo. Ci si concentra quindi su alcune dimensioni trasversali – non relative a uno specifico ambito di attività – che vanno ad agire sull'assetto della cooperazione sociale locale, creando precondizioni per lo sviluppo generale del fenomeno.

Questi ambiti sono presentati come "laboratori", a indicare che non si tratta tanto di individuare un'azione singola – un supporto economico, un corso di formazione, una ricerca – quanto di coinvolgere il mondo cooperativo in percorsi che richiedono un coinvolgimento in prima persona dei destinatari e di altri stakeholder, che diventano essi stessi protagonisti dei processi di cambiamento.

9.4.1 *Laboratorio giovani operatori*

Ci sono diversi buoni motivi per investire sullo sviluppo di una nuova generazione di operatori sociali consapevoli, professionalizzati e in grado di sostenere un ciclo di sviluppo di medio periodo.

Il primo è che la crescita occupazionale e di associati di questi anni dice che nella cooperazione sociale cinese stanno entrando – e presumibilmente continueranno a entrare in futuro – numerose persone.

Cooperative che si espandono necessariamente includono persone che prima poco o nulla sapevano di cooperazione sociale.

Il secondo è che nella cooperazione cuneese – come in altri territori, peraltro – accanto a molte imprese che sono andate incontro a positive dinamiche di ricambio generazionale, vi sono cooperative con dirigenze storiche a cui vanno riconosciuti meriti grandissimi, ma che talvolta non sono riuscite a creare adeguati meccanismi di ricambio.

Molto spesso le organizzazioni danno per scontato che chi entra in cooperativa sulla base di requisiti professionali, per esempio perché vi è necessità di assumere un nuovo educatore, o infermiere, o persona che lavora a fianco di un lavoratore svantaggiato, diventi un cooperatore sociale per osmosi, grazie a un contesto in grado di trasmettere attitudini, valori e atteggiamenti coerenti. Ciò spesso è vero, ma un processo che porta in pochi anni alcune centinaia di persone nuove a condividere questa esperienza ha aspetti di complessità che rischiano di essere trascurati.

“Diventare un cooperatore sociale” è una questione che riguarda una pluralità di ambiti diversi: professionali, certo, ma anche valoriali, di apertura alla relazione, di consapevolezza di essere parte di un’impresa e di tutto ciò che essa comporta: rischio, investimento, strategia e lungimiranza. Infine, capacità di vivere tutto ciò in una dimensione collettiva.

Tutti questi sono aspetti non scontati, anzi che le esperienze in forte crescita necessariamente tendono a trascurare perché superati da altre urgenze.

Una cultura della cooperazione sociale si costruisce dalle basi, con una pluralità di strumenti. Progetti con le scuole che partano dal trasmettere i principi dell’agire cooperativo fino a presentare, negli ultimi anni di scuola superiore, esperienze concrete di cooperazione, anche con momenti vissuti nelle cooperative; campi estivi per giovani a supporto di interventi delle cooperative con forte valore sociale; percorsi di ingresso strutturati per i nuovi soci, in cui sia favorita la trasmissione del complesso di inclinazioni e attitudini al lavoro cooperativo, ecc.

Questi sono elementi non scontati e che difficilmente gli strumenti ordinari possono sostenere; possono realizzarsi a partire da una consapevolezza diffusa della loro importanza da parte delle imprese e delle loro rappresentanze. Sono strategici affinché la crescita delle cooperative avvenga in modo equilibrato.

Azioni possibili

- *Proposta del modello cooperativo nelle scuole in collaborazione con le associazioni di rappresentanza del movimento cooperativo*
- *Campi estivi rivolti ai giovani per partecipare a esperienze di cooperazione sociale*
- *Percorsi formativi per giovani operatori e per nuovi soci*

9.4.2 Laboratorio conoscenza

I processi di sviluppo che le cooperative stanno sperimentando le portano a toccare ambiti non consolidati. Che si tratti di sanità o di alimenti, di migranti o di commercio, alle cooperative è richiesto di saper fare cose che fino a pochi anni fa non facevano parte del bagaglio di esperienze comune e diffuso entro queste organizzazioni.

Anche sulla base delle esperienze virtuose studiate, sarebbe riduttivo inquadrare la risposta a questa esigenza meramente in termini di formazione; anzi, come già indicato, la formazione è probabilmente un bisogno che, grazie a strumenti esistenti, le imprese possono comunque soddisfare.

I percorsi di conoscenza virtuosi nascono da un mix di elementi diversi: formazione, certamente, ma anche partecipazione a convegni e altri momenti di scambio, aggiornamento costante su riviste di settore e partecipazione al dibattito che su di esse si sviluppa, confronto con stakeholder, interazioni significative con imprese del settore, incorporazione di competenze di alto livello, relazioni strutturate con Università e centri di ricerca, ecc.

Che si tratti di inserimento di persone con disabilità o di accoglienza a migranti e rifugiati, di raccolta differenziata di rifiuti o di coltivazioni biologiche, di servizi sanitari o di disturbi dell'apprendimento, i percorsi vincenti hanno alla base una capacità di assimilare e rielaborare gli stimoli culturali e di individuare risposte originali e avanzate.

Non sempre, per propria tradizione, il mondo della cooperazione sociale si è dotato degli strumenti come quelli sopra richiamati; non sempre le cooperative di tipo B hanno al proprio interno buoni ingegneri e tecnici, non sempre le cooperative di tipo A collaborano in modo strutturato o hanno tra i propri soci esperti e specialisti riconosciuti nel proprio settore; ma, a sua volta, la possibilità di ingaggiare tali competenze è funzione della riconoscibilità sociale e del richiamo, anche e soprattutto non economico, che la cooperativa riesce a sviluppare (e anche su questo vi è da lavorare!)

Ma, sempre di più, nelle migliori storie di sviluppo l'eccellenza non è opzionale.

Anche in questo caso, una strategia per passare dalla situazione attuale a quella auspicata richiede di non agire in modo meccanico: probabilmente non è sufficiente cofinanziare singole azioni, ma è necessario, insieme alle cooperative e alle loro rappresentanze, definire percorsi di sistema in cui ciascuno dei soggetti sia chiamato a investire e a portare il proprio contributo, individuando soluzioni specifiche che partano dalla considerazione dei punti di forza e di debolezza delle cooperative interessate.

Azioni possibili

- *Sostegno all'integrazione nelle cooperative sociali di risorse umane con capacità tecniche elevate (per esempio ingegneri, agronomi, cuochi, medici, ecc.)*
- *Sostegno alla collaborazione delle cooperative con università, centri di ricerca, riviste specializzate, convegni*
- *Sostegno alla partecipazione a eventi e reti a livello nazionale e conoscenza di esperienze guida a livello nazionale*
- *Sostegno a partenariati con imprese di eccellenza cooperative e non*

9.4.3 Laboratorio integrazione

Il tema dell'integrazione è emerso in diversi passi di questo rapporto. Sarebbe scorretto affermare che le cooperative sociali cuneesi siano poco integrate tra loro. Abbiamo anzi visto numerose forme di relazione strutturata: un ruolo importante delle centrali cooperative, molti consorzi, alcune sperimentazioni di forme nuove e più leggere basate sulle reti di imprese.

Ma, come richiamato in sede conclusiva, la questione dell'integrazione appare ancora in parte da affrontare; sia con riferimento alla cooperazione sociale, che oscilla tra soluzioni consortili consolidate ma non sempre soddisfacenti e soluzioni leggere che però potrebbero non rispondere alla complessità delle esigenze delle imprese; sia con riferimento al territorio in senso più ampio e alle molteplici collaborazioni che è possibile mettere in atto a partire dal proprio ambito di attività, entro il mondo cooperativo o con altre imprese operanti in ambiti simili, oltre che con altre organizzazioni di terzo settore.

La risposta ad alcune delle esigenze individuate come importati e insoddisfatte passa dalle reti. La necessità di rafforzarsi sull'europrogettazione, sicuramente condivisibile anche se forse investita di aspettative eccessive, non è probabilmente perseguibile in modo significativo da singole cooperative, ma richiede la capacità di mettere insieme le forze; la salvaguardia della qualità cooperativa, come nel caso della rete costituita sui servizi per migranti, può essere garantita attraverso marchi di filiera: un'azione di comunicazione che muti la percezione della cooperazione sociale in relazioni a fatti di cronaca che rischiano di screditarla agli occhi degli stakeholder passa anch'essa da lì.

In parte queste funzioni possono essere assolte grazie alle forme di integrazione esistenti (centrali cooperative e consorzi *in primis*), in parte richiedono forme nuove.

Le forme di integrazione, però, comportano investimento (per portare beneficio devono costare a chi le costituisce) e fiducia (perché si lega il proprio destino a quello altrui); e richiedono la capacità di pensare nel medio periodo, perché i vantaggi spesso sono colti a distanza di tempo.

Anche su questo è possibile pensare ad azioni di supporto, soprattutto per forme di integrazione che aumentino la qualità complessiva del sistema cooperativo.

Azioni possibili

- *Individuazione di funzioni e profili (per esempio europrogettazione e comunicazione) da soddisfare attraverso forme integrate (consorzi, contratti di rete) e in collaborazione con le organizzazioni di rappresentanza del movimento cooperativo*
- *Promozione di marchi di filiera*
- *Azioni di comunicazione comuni*

9.4.4 Laboratorio sviluppo

Gli esempi di innovazione più significativi non nascono dal nulla.

E, almeno rispetto a quanto si è potuto vedere nella ricerca, non nascono – in linea con la mitologia delle startup tecnologiche – da geniali *outsider*. Si originano piuttosto dalle esperienze più strutturate, laddove esse decidano di giocare la propria partita non in modo conservativo, ma, facendo leva sulle proprie risorse (economiche, umane, di posizionamento, di esperienza, di capacità di suscitare capitale fiduciario), in modo propositivo rilanciandosi su settori magari non troppo distanti dalla propria storia. Così facendo, si può imprimere uno slancio di innovazione che, oltre a creare nuove iniziative imprenditoriali, crea anche una retroazione positiva sulle attività ordinarie.

Far maturare questo tipo di orientamento in imprese consolidate non è scontato. Si tratta di percorsi che debbono necessariamente avere un carattere partecipativo all'interno della cooperativa, essere condivisi da base sociale e lavoratori, comportare un'apertura a stakeholder esterni e soggetti in grado di accompagnare questo tipo di evoluzione.

Azioni possibili

- *Percorsi di accompagnamento all'innovazione*
- *Percorsi di confronto e progettazione condivisa tra cooperative e altri stakeholder territoriali rappresentativi dei destinatari degli interventi*

9.4.5 Laboratorio rete

Trasversale ai quattro filoni individuati vi è un metodo che – proprio a partire dall'obiettivo, che non è di sviluppare specifiche attività ma di mutare assetti e strategie – richiede una forte partecipazione e interazione con gli stakeholder coinvolti:

- i protagonisti del mondo cooperativo, stimolandoli a mettersi a loro volta in gioco, a partire dalle centrali cooperative. Consorzi e altre ag-

gregazioni più o meno formali sono i primi interlocutori con i quali è possibile esplicitare e condividere contenuti di questo tipo, chiedendo loro di essere coprotagonisti nell'ideazione e nella realizzazione di tali interventi;

- gli altri stakeholder territoriali, a partire dagli enti locali, che, pur muovendo dalla consapevolezza dei risultati qui emersi, possono valorizzare al meglio le possibilità di partenariato con la cooperazione sociale e il terzo settore: essendo parte attiva dei laboratori sopra descritti, partecipano insieme ai operatori sociali a sessioni di lavoro che possono avere al centro la formazione comune, la coprogettazione su specifici interventi e la definizione di nuove forme di relazione.

Si tratta di processi non sempre rapidi e non sempre lineari, ma che possono aprire la strada a evoluzioni importanti per la cooperazione e preziose per il territorio.

Azioni possibili

- *Promozione di un "tavolo sociale" con la partecipazione della cooperazione sociale, di altri soggetti di terzo settore, degli enti locali, del sistema delle fondazioni che si strutturi come cabina di regia per l'implementazione dei laboratori precedenti*

Allegato 1 – Il questionario

1. ANAGRAFICA

1. Nome cooperativa

.....

2. Pk interno *(compilazione a cura dei ricercatori)*

|_|_|_| - |_|_|_|

2. ASPETTI ECONOMICI E PATRIMONIALI

3. Qual è la composizione percentuale del valore della produzione (totale voci A del bilancio riclassificato) nel 2014?

- | | |
|--|----------------------|
| 1. Vendita a pubbliche amministrazioni con bando di gara aperto a tutte le imprese | _ _ _ % |
| 2. Vendita a PA con bando di gara solo per cooperative sociali o Terzo settore | _ _ _ % |
| 3. Vendita a PA in seguito ad affidamento diretto | _ _ _ % |
| 4. Vendita a imprese | _ _ _ % |
| 5. Vendita ad altre organizzazioni di terzo settore | _ _ _ % |
| 6. Vendita a cittadini | _ _ _ % |
| 7. Contributo / donazione da parte di pubbliche amministrazioni | _ _ _ % |
| 8. Contributo / donazione da parte di enti privati filantropici (es. fondazioni) | _ _ _ % |
| 9. Contributo / donazione da parte di imprese | _ _ _ % |
| 10. 5X1000 | _ _ _ % |
| 11. Contributo / donazione da cittadini | _ _ _ % |
| TOTALE RICAVI | _1_ _0_ _0 % |

4. Rispetto al valore della produzione (totale voci A del bilancio riclassificato) da pubbliche amministrazioni, quanto proviene da:

- | | |
|--|----------------------|
| 1. Da Comuni | _ _ _ % |
| 2. Da un Ente gestore della funzione socio assistenziale | _ _ _ % |
| 3. Dall'Azienda sanitaria | _ _ _ % |
| 4. Da altri Enti pubblici (specificare) | _ _ _ % |
| TOTALE FATTURATO DA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE | _1_ _0_ _0 % |

5. Quale quota del valore della produzione (totale voci A del bilancio riclassificato) complessiva è conseguito con il cliente principale?

|_|_|_|%

6. Qual è il cliente principale?

.....

7. Il cliente principale è tale da un po' di tempo o è variato?

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Il cliente principale è il medesimo da lungo tempo (almeno 5 anni) | <input type="checkbox"/> |
| 2. Il cliente principale è tale da poco tempo (meno di 5 anni) | <input type="checkbox"/> |
| 3. Il cliente principale varia di anno in anno | <input type="checkbox"/> |
| 4. Non vi è un vero e proprio cliente principale, il fatturato è molto distribuito | <input type="checkbox"/> |

8. In quali ambiti la cooperativa ha realizzato investimenti economici più rilevanti (se ve ne sono) o prevede di realizzarne ?

- | | a. Investimenti già fatti negli scorsi anni | b. Investimenti previsti nei prossimi anni |
|--|---|--|
| 1. Acquisto di immobili | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Acquisto di automezzi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Acquisto di macchinari e attrezzature | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Acquisto di prodotti di tecnologia avanzata e di software | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Altri investimenti (specificare) _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Nessun investimento significativo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. Quali sono i canali di credito rilevanti per la cooperativa? (possibile più di una risposta)

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Istituti di credito con vocazione sul settore sociale (BCC, Banca Etica, Banca Prossima, ecc.) | <input type="checkbox"/> |
| 2. Altri istituti di credito | <input type="checkbox"/> |
| 3. Soggetti finanziari diversi da istituti di credito | <input type="checkbox"/> |
| 4. Prestito sociale | <input type="checkbox"/> |
| 5. Campagne di crowdfunding | <input type="checkbox"/> |
| 6. Non necessita di credito grazie a risorse proprie accumulate | <input type="checkbox"/> |

3. ASPETTI ORGANIZZATIVI E FUNZIONALI

10. La cooperativa, attualmente e nelle strategia per il futuro:

	Ora	in futuro
1. Opera prevalentemente su base comunale o comunque su pochi comuni contigui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Opera in diverse aree della provincia di Cuneo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Opera in diverse aree del Piemonte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Opera in tutto il territorio nazionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. La cooperativa è in possesso di una o più certificazioni di qualità

Denominazione certificazione	Per quale servizio

12. La cooperativa è aderente / associata a: *(possibile più di una risposta)*

- 1. Consorzio territoriale di cooperative sociali
- 2. Altra cooperativa
- 3. Centrale cooperativa
- 4. Associazione (es. CNCA, CDO, Libera, Comunità Papa Giovanni XXIII, ecc.)
- 5. Gruppi / Coordinamenti

13. La cooperativa ha realizzato negli ultimi due anni una o più delle seguenti pratiche aggregative? *(possibile più di una risposta)*

- 1. Fusioni con altre cooperative
- 2. Accordi di partenariato con altre cooperative
- 3. Accordi di partenariato con altri soggetti economici
- 4. Costituzione di società con altre cooperative
- 5. Costituzione di società con altri soggetti economici
- 6. Partecipazione a reti / consorzi / associazioni locali
- 7. Partecipazione a reti / consorzi / associazioni sovralocali

14. La cooperativa ha un ufficio progetti o ha nel proprio organico una figura specializzata e dedicata alla progettazione?

- 1. Sì
- 2. No

15. La cooperativa ha in essere delle forme di accreditamento?

Con quale ente	Per quale tipo di servizio

16. La cooperativa svolge le seguenti attività di comunicazione esterna? (possibile più di una risposta)

- 1. Sito internet
- 2. Promozione delle attività attraverso social media
- 3. Pubblicazione nell'ultimo anno di articoli su riviste locali
- 4. Pubblicazione nell'ultimo anno di articoli su riviste di settore
- 5. Presenza e visibilità in eventi di settore (stand, racconto pubblico della propria esperienza, ecc.)
- 6. Organizzazione di eventi pubblici
- 7. Redazione e diffusione di notiziari, newsletter o simili
- 8. Pubblicità su media locali o di settore

17. La cooperativa svolge delle attività di valutazione dei servizi e dei progetti e di analisi della soddisfazione di utenti e committenti?

- 1. No
- 2. Sì, sistematicamente
- 3. Sì, occasionalmente
- 4. Sì, qualora si esplicitamente richiesto da clienti / committenti / impegni contrattuali

18. Se tali attività vengono svolte, da chi vengono di norma realizzate

- 1. Da risorse interne
- 2. Da consulenti esterni
- 3. Da entrambi
- 4. Da altri (specificare _____)

4. PROCESSI DI INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO

Quali sono i servizi che sono maggiormente cresciuti dal 2012 ad oggi?

.....

.....

19. Che percentuale dell'attuale valore della produzione è rappresentata da attività non esistenti prima del 2012? (non sono considerati tali rinnovi o ri - aggiudicazioni di servizi già presenti prima del 2012)

|_|_|_|%

20. Dal 2012 ad oggi, la cooperativa ha intrapreso attività caratterizzate da uno o più degli elementi innovativi sotto elencati? (possibile rispondere in più di una riga, anche con riferimento a molteplici attività)

Sì, è nuovo:	Rispetto alla storia della cooperativa	Rispetto a ciò che è presente sul territorio	In assoluto
1. Il bisogno a cui viene dato risposta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Il tipo di attività con cui si dà risposta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La modalità organizzativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Le fonti di finanziamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. I destinatari cui si rivolge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. I partner con cui l'attività è svolta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Il territorio in cui è realizzata	<input type="checkbox"/>		
8. La cooperativa non ha intrapreso alcuna attività innovativa			<input type="checkbox"/>

21. Puoi descrivere sinteticamente la o le attività che presentano una o più delle caratteristiche sopra elencate, evidenziando gli elementi di innovazione?

.....

.....

.....

22. Nella scelta di intraprendere queste nuove attività, quanto sono stati rilevanti:

	Non rilevante	Poco rilevante	Mediamente rilevante	Abbastanza rilevante	Molto rilevante
1. La convinzione che tale attività rappresenti uno spazio di mercato in espansione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. la lettura di bisogni sociali insoddisfatti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La volontà di differenziare gli ambiti di attività della cooperativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La convinzione che gli ambiti di attività preesistenti siano soggetti a ridimensionamenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Consideriamo ora, tra le attività intraprese a partire dal 2012, quella ritenuta più significativa e rappresentativa dei processi di innovazione / cambiamento in atto nella cooperativa. Rispetto a tale iniziativa

a) Di quale attività si tratta?

.....

b) *Aspetti economici:* (possibile più di una risposta)

- 1. È partita a seguito dell'aggiudicazione di un bando pubblico
- 2. È finanziata, direttamente o indirettamente, da fondi comunitari
- 3. È finanziata, direttamente o indirettamente, da fondazioni
- 4. Trae risorse dalla vendita di servizi a famiglie
- 5. Trae risorse dalla vendita di servizi ad imprese
- 6. Ha goduto di supporti o finanziamenti pubblici finalizzati allo start up di nuove attività
- 7. Ha goduto di altri finanziamenti pubblici
- 8. Altro (specificare).....

c) *Rete di relazioni:* (possibile più di una risposta)

- 1. Si avvale del partenariato delle amministrazioni locali
- 2. È partita grazie ad un percorso di co progettazione con la pubblica amministrazione
- 3. Si avvale del partenariato di aziende for profit
- 4. Si avvale del partenariato di altre cooperative sociali
- 5. Si avvale del partenariato di altre organizzazioni di terzo settore
- 6. Si avvale del sostegno di un consorzio di cooperative sociali
- 7. Prevede una partecipazione attiva da parte di cittadini o gruppi informali
- 8. Altro (specificare).....

d) *Aspetti relativi agli strumenti:* (possibile più di una risposta)

- 1. Si avvale di tecnologie avanzate informatiche o di altri genere
- 2. Prevede la realizzazione di investimenti economici significativi su immobili
- 3. Prevede la realizzazione di investimenti economici significativi su impianti / attrezzature / tecnologie
- 4. Prevede il coinvolgimento di consulenti esterni con specifiche competenze tecniche
- 5. Altro (specificare).....

24. Che percentuale di ricavi rappresenta sul fatturato della cooperativa? %

25. In che percentuale tale attività è remunerata da:

- 1. Dai Comuni %
- 2. Dall'Ente gestore della funzione socio assistenziale %
- 3. Dall'Azienda sanitaria %
- 4. Dal destinatario / cliente privato cittadino %
- 5. Dal destinatario / cliente Ente di terzo settore %
- 6. Dal destinatario / cliente azienda %
- 7. Da un benefattore / filantropo %
- 8. Dal 5X1000 proprio o di altre organizzazioni %
- Totale %

26. Rispetto alla sostenibilità economica, tale attività:

- 1. Sembra difficilmente sostenibile, quantomeno in assenza di fonti straordinarie
- 2. Allo stato attuale sembra difficilmente sostenibile, ma si ritiene che possa diventarlo in futuro
- 3. È un'attività in equilibrio economico, che si ritiene di mantenere nel futuro
- 4. È un'attività in equilibrio o in utile, che si ritiene possa aumentare nel futuro

5. LE ATTIVITÀ CESSATE

27. Dopo il 2011 vi sono attività che sono cessate o che hanno subito un ridimensionamento significativo per i motivi sotto elencati (possibile più di una risposta)?

1. Non è cessata alcuna attività
2. Sì, a causa della scadenza di un contratto con la PA e successiva aggiudicazione ad altri
3. Sì, a causa della scadenza di un contratto con la PA che non ha più finanziato l'attività
4. Sì, alla scadenza del contratto il nuovo bando non era sostenibile e non si è partecipato alla gara
5. Sì, un'attività finanziata da fondi ad hoc (es. UE) a cui non è seguito il reperimento di altri fondi
6. Sì, un'attività di mercato rivelatasi non sostenibile per diminuzione dei clienti
7. Sì, un'attività di mercato rivelatasi non sostenibile per aumento dei costi (es. lavoro)
8. Sì, un'attività di mercato rivelatasi non sostenibile per ingresso di nuovi concorrenti
9. Sì, un'attività di mercato in cui il cliente ha chiuso

28. Nel caso siano cessate attività, quali dei seguenti comportamenti sono stati messi in atto con i lavoratori? (possibile più di una risposta)

1. Sono stati riassorbiti in altre attività nel frattempo intraprese
2. Sono stati riassorbiti da altre cooperative sociali dello stesso consorzio
3. Sono stati riassorbiti da altre cooperative del territorio
4. Si è dovuto ricorrere ad ammortizzatori sociali, tutt'ora in corso
5. Si è dovuto ricorrere ad ammortizzatori sociali con successiva reintegrazione in servizio
6. Si è dovuto ricorrere a licenziamenti (eventualmente dopo il ricorso ad ammortizzatori sociali)
7. Non sono stati confermati lavoratori a tempo determinato / collaboratori a progetto
8. Si è diminuito l'orario di lavoro a tutti i lavoratori per evitare / contenere i licenziamenti
9. La cooperativa li ha mantenuti a proprio costo pur in assenza di coperture

29. Che percentuale di ricavi rappresentano le attività cessate negli ultimi due anni rispetto al valore della produzione di due anni fa?

____|%

6. RISORSE UMANE E FORMAZIONE

30. Rispetto ai lavoratori con rapporto di lavoro dipendente a tempo indeterminato, indicarne il numero per età :

	Uomini	Donne
1. Fino ai 29 anni	□□□□	□□□□
2. Da 30 a 45 anni	□□□□	□□□□
3. 46 anni e oltre	□□□□	□□□□
4. Totale	□□□□	□□□□

31. Nel 2015, vi sono state collaborazioni che sono state trasformate in contratti di lavoro a tutele crescenti?

1. Sì
2. No, ma è una soluzione che in futuro adotteremo
3. No e non abbiamo in programma di utilizzare tale soluzione

32. Che temi hanno riguardato le attività formative*? (possibile più di una risposta)

1. Temi relativi al settore di attività (es. disabili, minori, servizi residenziali / domiciliari, ecc.)
2. Tematiche connesse alla cooperazione sociale o al terzo settore (es. mission organizzazione ecc.)
3. Temi relativi alla formazione generale della persona (es. lavoro in gruppo, leadership, ecc.)
4. Tematiche di generali di scenario (es. welfare, politiche del lavoro, ecc.)
5. Competenze specifiche trasversali connesse all'attività svolta (es. sicurezza / HACCP, ecc.)

* Indicare solo temi che costituiscono un oggetto principale o secondario del corso e non casi di singoli interventi inclusi in percorsi formativi con finalità diverse

33. Le attività di formazione: (possibile più di una risposta)

1. Si sono svolte nell'ambito della formazione obbligatoria
2. Rispondono ad esigenze di riqualifica legate a titoli dei lavoratori
3. Sono realizzate attraverso i fondi interprofessionali

34. Attraverso quali soggetti è stata realizzata la formazione? (possibile più di una risposta)

1. Risorse interne
2. Centrali cooperative o soggetti ad esse collegati
3. Consorzi di cooperative o soggetti ad essi collegati
4. Altri enti legati al terzo settore
5. Altre società operanti nell'ambito della formazione

35. Su che livello territoriale si sono svolte le attività formative? (possibile più di una risposta)

1. Sul livello locale / provinciale / regionale
2. A livello nazionale / internazionale

36. Quali sono state le metodologie utilizzate? (possibile più di una risposta)

1. Formazione a distanza
2. Formazione d'aula
3. Percorsi che combinano formazione a distanza e formazione d'aula
4. Partecipazione a eventi

37. Quanto incidono le attività formative sul totale del bilancio

□□□%

7. PUNTI DI FORZA E CRITICITÀ

38. Dal 2012 ad oggi quali sono stati i punti di forza più significativi per la cooperativa?
(possibile più di una risposta)

- 1. Equilibrio nella gestione economica
- 2. Qualità del servizio
- 3. Qualità, qualificazione ed esperienza del personale
- 4. Motivazione del personale e condivisione della mission di impresa
- 5. Presenza e supporto di stakeholder di sostegno (volontari, associazioni, ecc.)
- 6. Partecipazione a reti
- 7. Qualità dei rapporti istituzionali
- 8. Altro (specificare)

39. In generale, quali sono gli elementi di maggiore criticità per la cooperativa in questa fase?

	Non rilevante	Poco rilevante	Mediamente rilevante	Abbastanza rilevante	Molto rilevante
1. La diminuzione del fatturato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. L'aumento dei costi di produzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La diminuzione dei prezzi unitari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. I ritardi di pagamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. L'accesso al credito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Difficoltà a corrispondere puntualmente le retribuzioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. I rapporti con gli enti pubblici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. I rapporti con le organizzazioni sindacali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. La concorrenza di altre cooperative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. La concorrenza di altri soggetti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Un mercato chiuso e scorretto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Il rinnovamento del gruppo dirigente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Il reperimento di soci motivati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. La conservazione dello spirito cooperativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. L'immagine della cooperazione sociale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. La qualificazione degli addetti/collaboratori ¹⁷	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Altro (.....)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40. Vuole dettagliare meglio il problema che ritiene più rilevante per la vostra cooperativa?

.....

.....

41. Rispetto agli stakeholder del territorio, quanto la cooperativa sente alleati, ostili o indifferenti i seguenti soggetti:

	Soggetti ostili			Soggetti indifferenti				Soggetto alleati		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Imprese for profit										
2. Organismi di rappresentanza della cooperazione										
3. Volontariato										
4. Associazionismo										
5. Parrocchie										
6. Sindacati										
7. Movimenti ecclesiali										
8. Fondazioni										
9. Cittadini										
10. Altre cooperative del territorio										
11. Media										
12. Comuni										
13. Enti gestori socio assistenziali										
14. ASL										

8. STRATEGIE DI IMPRESA

42. La cooperativa, nel prossimo futuro:

1. Intende continuare a svolgere le medesime attività
2. Prevede interrompere alcune attività (quali? Specificare _____)
3. È orientata ad aprire nuovi settori di attività (quali? Specificare _____)
4. Prevede sia l'interruzione di alcune attività, sia l'apertura di attività nuove (quali? Specificare _____)

43. La cooperativa, nel prossimo futuro intende? *(possibile più di una risposta)*

1. Ampliare il proprio raggio di mercato (specificare in quali aree _____)
2. Realizzare processi aggregativi
3. Sviluppare nuove forme di comunicazione esterna
4. Ridisegnare la propria struttura organizzativa
5. Acquisire nuove competenze professionali
6. Attivare nuove forme di accreditamento
7. Ricercare nuove forme di finanziamento
8. Adottare nuove tecnologie
9. Introdurre meccanismi di valutazione degli interventi
10. Investire maggiormente nella formazione
11. Altro (.....)

44. La cooperativa prevede di realizzare prossimamente le seguenti pratiche aggregative? *(possibile più di una risposta)*

1. Fusioni con altre cooperative
2. Accordi di partenariato con altre cooperative
3. Accordi di partenariato con altri soggetti economici
4. Costituzione di società con altre cooperative
5. Costituzione di società con altri soggetti economici
6. Partecipazione a reti / consorzi / associazioni locali
7. Partecipazione a reti / consorzi / associazioni sovralocali

45. La cooperativa intende intraprendere o potenziare nel futuro uno o più tra le seguenti attività di comunicazione esterna? *(possibile più di una risposta)*

1. Sito internet
2. Promozione delle attività attraverso social media
3. Pubblicazione nell'ultimo anno di articoli su riviste locali
4. Pubblicazione nell'ultimo anno di articoli su riviste di settore
5. Presenza e visibilità in eventi di settore (stand, racconto pubblico della propria esperienza, ecc.)
6. Organizzazione di eventi pubblici
7. Redazione e diffusione di notiziari, newsletter o simili
8. Pubblicità su media locali o di settore

46. Rispetto alle politiche di sostegno che soggetti pubblici o privati possono attuare nei confronti delle cooperative, quali sono a suo avviso quelle più rilevanti (possibile più di una risposta)

	Non è un'esigenza per la cooperativa	È un'esigenza, ma è già adeguatamente soddisfatta	È un'esigenza insoddisfatta	È un'esigenza insoddisfatta che sarebbe importantissimo riuscire a soddisfare
1. Misure che favoriscano l'accesso al credito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Misure che favoriscano gli investimenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Misure che favoriscano la capitalizzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Misure che sostengano l'aggregazione tra cooperative e con altri soggetti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Misure che sostengano l'innovazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Approvazione della nuova legge sul Terzo Settore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Possibilità di fruire di attività di consulenza/formazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sostegno per l'accesso ai bandi europei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Sostegno alla valutazione delle proprie attività e del loro impatto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Sostegno alle funzioni di comunicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Controllo di forme di cooperative poco trasparenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Una maggiore possibilità di spesa da parte degli enti pubblici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Revisione delle tipologie di svantaggio per inserimento lavorativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Altro (.....)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Riferimenti bibliografici

- Abburà L., Borrione P., Cogno R., & Marocchi G. (2011) *L'innovazione sociale in provincia di Cuneo. Servizi, salute, istruzione, casa*, Quaderni della Fondazione CRC No. 12, Cuneo.
- Abburà L., Cogno R., Donato L., Marocchi G., Migliore M. C. & Nanni C. (2015) *Alla prova della crisi. L'innovazione sociale in provincia di Cuneo: secondo rapporto*, Quaderni della Fondazione CRC No. 24, Cuneo.
- Bongiovanni L., a cura di, (2016) *Osservatorio Isnet sull'Impresa sociale. X Edizione*, Bologna, ISNET (www.impresasociale.net/download.php?id=58&tipo=n).
- Borzaga C., a cura di, (2015) *Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana, III Rapporto Euricse*, Trento, EURICSE (www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/09/00-ECONOMIA-COOPERATIVA.pdf).
- Unioncamere, Si.Camerale (2014) *Cooperazione, non profit e imprenditoria sociale: economia e lavoro, 2014*, Roma, Unioncamere (www.unioncamere.gov.it/download/3100.html).
- Unioncamere Piemonte (2014) *Geografia d'impresa 2014. Osservatorio sulle dinamiche imprenditoriali in Piemonte*, Torino, Unioncamere (http://images.pie.camcom.it/f/StudiPubblicazioni/geoimpresa/27/27515_UCCP_2962015.pdf).
- Venturi P., Zandonai F., a cura di, (2014) *L'impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma, Rapporto Iris Network*, Trento, IRIS Network (www.irisnetwork.it/wp-content/uploads/2014/12/Rapporto-Iris-Network.pdf).

I Quaderni della Fondazione CRC

1. **Il bilancio dell'Unione Europea 2007**
L'accesso ai finanziamenti comunitari per il territorio (2007)
2. **Percezione e notorietà della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo** (2007)
3. **"Senectus Ipsa Morbus"**
Ricerca sui servizi socio-assistenziali per gli anziani nell'area di Cuneo, Mondovì ed Alba/Bra (2008)
4. **L'Università in provincia di Cuneo**
Gli studenti residenti in provincia iscritti nelle sedi locali e nella sede di Torino (2008)
5. **Cluster produttivi e traiettorie di sviluppo nei territori del cuneese** (2009)
6. **Il Politecnico di Torino in provincia di Cuneo**
Dai dati statistici alle opinioni degli studenti (2009)
7. **Il settore delle utilities in provincia di Cuneo**
Analisi e prospettive (2009)
8. **Università e sviluppo del territorio**
Laureati cuneesi della facoltà di Scienze Politiche e mercato del lavoro (2010)
9. **L'arte della Fondazione**
Valutazione dei progetti di conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico e architettonico finanziati dalla Fondazione CRC (2010)
10. **Un patrimonio valorizzato**
Descrizione dei 100 maggiori interventi di restauro architettonico e artistico finanziati dalla Fondazione CRC (2011)
11. **La ricerca della Fondazione**
Valutazione di tre anni di Bando Ricerca della Fondazione CRC (2011)
12. **L'innovazione sociale in provincia di Cuneo**
Servizi, salute, istruzione, casa (2011)
13. **Il valore della cultura**
Per una valutazione multidimensionale dei progetti e delle attività culturali (2011)
14. **L'impatto economico delle università decentrate: il caso di Cuneo** (2012)
15. **Capitale umano e società della conoscenza: i laureati nelle imprese cuneesi** (2012)
16. **Innovazione in Comune**
Percorsi innovativi nei sette maggiori Comuni della provincia di Cuneo (2013)
17. **Disagio psicologico**
Diffusione, fattori di rischio, prevenzione e cura (2013)
18. **Il mondo a scuola**
Alunni stranieri e istituzioni formative in provincia di Cuneo (2013)
19. **Terre alte in movimento**
Progetti di innovazione della montagna cuneese (2013)
20. **Facciamo cose**
Progetti di giovani per la provincia di Cuneo (2013)
21. **Granda e Green**
Green economy in provincia di Cuneo (2014)
22. **Langhe e Roero**
Tradizione e innovazione (2014)
23. **Quelli che lasciano**
La dispersione scolastica in provincia di Cuneo (2014)
24. **Alla prova della crisi**
L'innovazione sociale in provincia di Cuneo (2015)
25. **Sviluppo locale**
Politiche e progetti in provincia di Cuneo (2015)
26. **Prevenire e promuovere**
Politiche e progetti per la salute in provincia di Cuneo (2015)
27. **Startup in Granda**
Imprenditoria innovativa in provincia di Cuneo (2015)
28. **Pedalare per lo sviluppo**
Il cicloturismo in provincia di Cuneo (2016)
29. **Imparare a lavorare**
I tirocini in provincia di Cuneo (2017)
30. **Formarsi in Granda**
La formazione professionale in provincia di Cuneo (2017)