

La Cooperazione Sociale
in Umbria

Caratteri, tendenze, prospettive



Agenzia Umbria Ricerche

Presidente
Claudio Carnieri

Direttore
Anna Ascani

Comitato scientifico istituzionale
Stefano Bigaroni, Pierluigi Bruschi, Luigi Dell'Aquila,
Nadia Ginetti, Elvira Lussana, Luca Scrucca

GRUPPO DI LAVORO

<i>Mauro Casavecchia</i>	Coordinamento generale
<i>Antonio Picciotti</i>	Coordinamento scientifico
<i>Fulvio Pellegrini</i>	Esperto
<i>Paolo Venturi</i>	Esperto
<i>Valentina Bendini</i>	Ricercatrice
<i>Eleonora D'Urzo</i>	Ricercatrice
<i>Meri Ripalvella</i>	Ricercatrice
<i>Diletta Tancini</i>	Ricercatrice

RINGRAZIAMENTI

Il gruppo di lavoro esprime la propria gratitudine alle 65 cooperative sociali che hanno collaborato alla rilevazione mettendo a disposizione i dati richiesti.

Si ringraziano inoltre i rappresentanti di Regione Umbria, Comune di Terni, Comune di Spoleto, Azienda Unità Sanitaria Locale n. 1 dell'Umbria, e i referenti delle cooperative L'Incontro B (Spoleto), Fiore Verde (Città di Castello), Il Quadrifoglio (Orvieto), Oasi Sport (Terni), Cooperativa ACTL (Terni), Nuova Dimensione (Perugia), Polis (Perugia), Il Borgo Servizi (Perugia) per gli importanti contributi forniti attraverso la partecipazione ai focus group e alle interviste.

Un riconoscimento particolare va ad Andrea Bernardoni (Legacoop Umbria) e Carlo Di Somma (Federsolidarietà-Concooperative Umbria) per il fattivo sostegno e i preziosi suggerimenti offerti lungo tutto il percorso della ricerca.

Agenzia Umbria Ricerche - Via Mario Angeloni, 80A - 06124 Perugia - www.aur-umbria.it

© 2013 - Tutti i diritti riservati - L'utilizzo, anche parziale, è consentito a condizione che venga citata la fonte

ISBN 978-88-97448-08-2

Indice

Introduzione 5
Mauro Casavecchia

Il valore della cooperazione sociale nel quadro nazionale 9
Paolo Venturi

I RISULTATI DELL'INDAGINE

Assetti strutturali e profilo identitario 25
Valentina Bendini

Dimensione economica e patrimoniale 67
Diletta Tancini

Trend occupazionali, profili professionali, fabbisogni formativi 115
Fulvio Pellegrini

Welfare regionale e *driver* di cambiamento 155
Fulvio Pellegrini

Relazioni interorganizzative e strategie di innovazione 167
Antonio Picciotti

Riflessioni ed indicazioni di *policy* 201
*Antonio Picciotti, Mauro Casavecchia, Valentina Bendini,
Fulvio Pellegrini, Diletta Tancini, Paolo Venturi*

APPENDICE

A. Posizioni professionali regolamentate 211

B. Nota metodologica 224

INTRODUZIONE

Con questo primo *Rapporto sulla Cooperazione sociale*, realizzato dall'Agenzia Umbria Ricerche su incarico della Regione Umbria¹, ci sembra di poter presentare un lavoro di particolare interesse, in grado di offrire molteplici e densi spunti di riflessione, tanto al decisore pubblico quanto al movimento cooperativo, oltre che alla comunità regionale nel suo insieme.

Diversi sono stati gli stimoli per affrontare un percorso di ricerca su questo argomento, che inevitabilmente attingono dal *passato* - vista la storica importanza della cooperazione sociale nello sviluppo regionale, anche dal punto di vista della sua costruzione identitaria - ma sono anche strettamente connessi al *presente* - per la rilevante consistenza del contributo apportato dalle imprese dell'economia sociale al sistema produttivo, in un contesto di grandi e repentini mutamenti della società e dei servizi di welfare - e soprattutto guardano molto al *futuro*, per comprendere su quali nuove traiettorie il movimento cooperativo potrà rilanciare il proprio ruolo nel mutato paradigma.

Nonostante il progressivo e preoccupante scivolamento degli indicatori economici, come certificato dalle più recenti analisi², l'Umbria conserva tuttora un grado di coesione sociale ancorato agli standard delle regioni più avanzate del Centro-Nord, di cui il sistema dei servizi di welfare costituisce un pilastro fondamentale. Un pilastro alla cui realizzazione il mondo della cooperazione sociale ha apportato un contributo certamente non secondario. La storia del movimento cooperativo in Umbria, infatti, affonda le sue radici e si intreccia con quella della costruzione dell'identità regionale, a partire dalla fase pionieristica dei primi anni '70, densa di fermenti e contaminazioni sociali e politiche. Da allora ad oggi, lo sviluppo del fenomeno cooperativo è stato costantemente accompagnato, sostenuto e indirizzato da interventi legislativi a livello regionale, secondo modalità tutt'altro che episodiche. Tra le tappe di questo lungo percorso, solo per annotare i principali snodi, possiamo ricordare: il primo riconoscimento del ruolo delle cooperative sociali nella costruzione del sistema regionale dei servizi sociali, avvenuto nel 1982 con la legge regionale n. 29; la loro piena legittimazione nel 1993 con la legge regionale n. 12, che ne ha riconosciuto il valore sociale e ha posto le basi per la promozione e lo sviluppo del settore anche attraverso l'istituzione dell'*Albo regionale delle cooperative sociali*; la riorganizzazione del settore socio-assistenziale portata avanti dalla legge regionale n. 3 del 1997, che ha aperto la strada alla costruzione condivisa del primo *Piano sociale regionale*, sostenuto anche dalla creazione della *Consulta regionale della cooperazione* prevista dalla legge regionale n. 24 dello stesso anno (modificata più recentemente dalla legge regionale n. 21 del 2010); da ultimo, la modifica dei criteri di affidamento dei servizi a sostegno dello sviluppo qualitativo del sistema di welfare, stabilita dalla legge regionale n. 9 del 2005.

Oltre all'indiscusso valore sociale, occorre rimarcare che nel Paese il settore della

¹ La committenza è stata attivata in attuazione dell'art. 8 della legge regionale n. 24/1997 "*Provvedimenti diretti alla promozione e allo sviluppo della cooperazione*", modificata dalla legge regionale n. 21/2010.

² Si vedano in proposito l'ultimo Rapporto economico e sociale 2012-13, "*L'Umbria tra crisi e nuova globalizzazione due*", AUR 2013 e Banca d'Italia, *Economie regionali. L'economia dell'Umbria*, n.11, giugno 2013.

cooperazione sociale occupa ormai legittimamente un posto di tutto rilievo anche tra i protagonisti della scena economica e risulta tuttora in forte espansione, nonostante la crisi di questo quinquennio, in termini sia di numero di cooperative attive sia di occupati. Secondo il recente *Rapporto* realizzato dal Censis³, nell'ultimo decennio in Italia le cooperative hanno evidenziato una vitalità molto maggiore rispetto al complesso delle imprese, crescendo ad un ritmo quasi doppio (+14,2% contro +7,7%). Dal 2007 al 2011, mentre il mercato del lavoro nel suo insieme si riduceva dell'1,2%, l'occupazione nelle cooperative è andata in controtendenza con un aumento dell'8%, trainata proprio dalla cooperazione sociale, che ha messo a segno un +17,3%.

In Umbria, oggi, il settore della cooperazione conta complessivamente oltre 21mila addetti e incide per il 7,9% sul totale degli occupati nelle imprese, un dato che pone la nostra regione al terzo posto in Italia. La quota di occupazione riconducibile al solo terziario sociale nelle cooperative viene stimata in Umbria pari al 27,4%, da cui si deduce un numero di circa 5.800 occupati. Un comparto significativo dell'economia regionale, dunque, che per di più sembra resistere meglio di altri alla crisi, grazie anche a quei meccanismi intrinseci di difesa - il principio di mutualità alla base del proprio agire - che consentono di attenuare l'impatto negativo dei momenti di difficoltà.

Lo sviluppo del settore è oggi tuttavia messo a dura prova dalle trasformazioni di contesto intervenute negli ultimi anni, che stanno mutando radicalmente lo scenario in cui i soggetti cooperativi si trovano ad operare. Il paradigma dell'economia sociale è stato infatti irreversibilmente messo in crisi dall'azione combinata di diversi fattori, a partire dalle pressanti esigenze di contenimento dei costi nella spesa pubblica, unite all'introduzione di più stringenti procedure per l'affidamento dei servizi, maggiormente orientate verso logiche competitive, tali da costringere le cooperative sociali locali a fare i conti con la concorrenza di altri protagonisti di grandi dimensioni e con un raggio d'azione nazionale (i cosiddetti *big player*), che emergono come forma organizzativa dominante.

Per far fronte a questo nuovo contesto, le cooperative sociali sono chiamate ad impegnarsi in una metamorfosi, a gestire un cambiamento di pelle che non può e non deve rinnegare i propri tradizionali valori fondanti, che sono al tempo stesso anche i principali fattori di competitività (l'attenzione verso utenti e consumatori, lo stretto legame con il territorio, la qualità dei servizi, il rapporto con i soci e collaboratori), ma deve invece puntare a rafforzarli attraverso la riorganizzazione interna e l'innovazione, l'inserimento di nuove attività, il potenziamento della partecipazione sociale, l'estensione del raggio di azione.

La cornice entro la quale il terziario sociale è impegnato a mettere in atto questo complesso rinnovamento, marcatamente segnata da un ingente debito pubblico e da una profonda crisi economica, da un lato condiziona e limita pesantemente le scelte degli operatori pubblici e privati, ma allo stesso tempo crea l'opportunità di esplorare nuove frontiere.

La risposta, elaborata in sede europea, alla sfida di preservare la capacità delle politiche pubbliche di far fronte alle sfide sociali in regime di risorse sempre più scarse, chiama in causa il tema dell'*innovazione sociale*, intesa come introduzione di nuove idee, servizi e prodotti capaci di migliorare, in modo duraturo, la qualità della vita degli individui e della collettività, creando nuove relazioni sociali e collaborazioni.

³ Censis-Alleanza delle cooperative italiane, *Primo rapporto sulla Cooperazione in Italia*, Roma 2012.

L'enfasi posta dall'Unione europea nei confronti dell'innovazione sociale - messa al centro delle priorità sia nella programmazione 2014-2020 delle politiche di coesione dei Fondi strutturali, sia in *Horizon 2020* - si basa sull'idea che le politiche pubbliche del *welfare classico*, sempre più in crisi per gli evidenti limiti di flessibilità, adeguatezza di risposta e copertura finanziaria, possano essere ridisegnate e affiancate da nuove sperimentazioni, che ne integrino le carenze in termini di copertura e tipologia di servizi. Questo *secondo welfare*, fortemente caratterizzato dal protagonismo di attori economici e sociali con un solido radicamento territoriale, rappresenta dunque oggi uno dei principali terreni di sfida del Terzo settore.

Venendo alla nostra ricerca, l'obiettivo principale che ci siamo posti è stato quello di verificare in che misura le cooperative sociali umbre si stanno preparando per calcare questi nuovi scenari e in quali direzioni stanno articolando le proprie strategie per ridisegnare e rilanciare il loro ruolo. Si vanno attrezzando per riuscire ad intercettare e a dare risposte alla crescente massa di bisogni insoddisfatti sul versante dei servizi di welfare e di protezione sociale? Sono intenzionate a rafforzare la loro tradizionale capacità di dare sbocco occupazionale, in particolare ai segmenti più giovani e qualificati del mercato del lavoro? Sono in grado di attuare forme di innovazione sistemica e di gestire l'introduzione di alcune indispensabili pratiche organizzative di tipo manageriale senza snaturare la propria vocazione originaria? Su quali basi vanno ricomponendo le loro reti territoriali di relazione con le amministrazioni locali, le famiglie, le imprese? In che modo si preparano per intercettare le aspettative e le opportunità legate alla nuova fase di programmazione europea?

Questi sono alcuni degli interrogativi da cui ha preso le mosse la ricerca. L'intento, come si può vedere, non è stato dunque solo quello di delineare la configurazione attuale del sistema regionale della cooperazione sociale, aggiornandone semplicemente la fotografia, ma anche quello di soppesare atteggiamenti, percezioni e aspettative degli attori - pubblici e privati - dell'economia sociale rispetto ai cambiamenti di contesto in atto, per tentare di individuare le possibili direzioni di adattamento e le potenzialità di riassetto del sistema su nuovi equilibri.

Nel disegnare la ricerca si è scelto pertanto di prediligere un approccio da indagine di campo, cercando di far parlare il più possibile i protagonisti. Diversi gli strumenti adottati: all'universo delle cooperative sociali iscritte all'*Albo regionale* è stato somministrato un questionario, appositamente predisposto per gli scopi della ricerca, mentre per approfondire gli aspetti qualitativi, gli orientamenti e le visioni degli attori coinvolti nella gestione dei servizi di welfare sono stati organizzati focus group e interviste con rappresentanti e responsabili di politiche e servizi socio-sanitari di cooperative sociali, municipalità, aziende USL, ente regionale. Per cogliere con maggiore oggettività le dimensioni economico-finanziarie, è stato deciso inoltre di avvalersi dell'analisi dei bilanci depositati dalle cooperative sociali.

Il presente volume, che dà conto dell'imponente mole di elementi emersa dalla ricerca, si apre con un saggio introduttivo, curato da Paolo Venturi, che tratteggia le dimensioni ed il peso economico ed occupazionale della cooperazione sociale rispetto al sistema produttivo nel contesto italiano ed europeo, evidenziando l'importanza del suo ruolo, anche in prospettiva, per lo sviluppo economico e sociale del Paese.

Si entra poi nel vivo dei risultati della rilevazione di campo con un contributo di

Valentina Bendini, che attraverso l'analisi dei questionari raccolti presenta una descrizione delle cooperative sociali oggetto dell'indagine, delle loro caratteristiche strutturali, delle dinamiche economiche e degli assetti di governance.

Le performance economiche e finanziarie sono oggetto di ulteriore approfondimento nel successivo saggio di Diletta Tancini, che analizza i risultati economici e la struttura patrimoniale delle cooperative sociali a partire dai bilanci di esercizio depositati nell'ultimo quadriennio.

Un capitolo specifico viene dedicato all'analisi delle risultanze della sezione del questionario relativa al "fattore umano", risorsa cruciale delle organizzazioni che si occupano di attività sociali. L'analisi di Fulvio Pellegrini si concentra in particolare sulle tendenze dell'occupazione, sulla domanda emergente di profili professionali e sui fabbisogni di competenze, toccando anche gli aspetti legati alle dinamiche concorrenziali e ai vantaggi competitivi.

Un secondo contributo dello stesso autore si occupa di fare il punto sulle trasformazioni del welfare e del rapporto tra attore pubblico e cooperazione sociale: le nuove esigenze di protezione, prevenzione, assistenza generano una domanda da parte dei cittadini che le tradizionali politiche sociali faticano sempre di più a cogliere e che richiede un radicale ripensamento delle risposte, con un sistema di servizi diversamente articolato all'interno di un nuovo modello di regolazione. Vengono qui riportati gli esiti dei focus group e delle interviste con gli attori pubblici e privati impegnati nella ridefinizione delle strategie di regolazione del sistema del welfare locale.

Un ulteriore aspetto, decisivo per le prospettive degli operatori del Terzo settore e per determinare la loro capacità di far fronte al cambiamento di scenario - crisi della finanza pubblica, conseguente riduzione della spesa sociale, inasprimento del contesto competitivo - riguarda le possibili strategie riorganizzative delle cooperative sociali, che passano inevitabilmente per l'innovazione dei servizi e dei processi e per l'aumento dello spessore e della qualità delle relazioni, sia tra di esse sia con altri soggetti pubblici e privati. Segue le tracce di tali percorsi innovativi nei risultati dell'indagine il successivo saggio di Antonio Picciotti, al quale si deve anche il coordinamento scientifico della ricerca.

Nel capitolo che conclude il volume, dopo aver ripercorso in estrema sintesi le principali evidenze emerse dai vari contributi di analisi rispetto agli elementi caratterizzanti le cooperative sociali umbre, vengono schematizzate le più rilevanti traiettorie di sviluppo e i percorsi evolutivi da esse avviati in risposta alle sfide emergenti, per tratteggiare infine, in forma molto schematica, alcune proposte indirizzate al decisore pubblico di possibili linee di intervento adottabili all'interno di nuove politiche a sostegno dell'innovazione del sistema della cooperazione sociale regionale.

Mauro Casavecchia
Responsabile Area Innovazione e Sviluppo Locale
Agenzia Umbria Ricerche

IL VALORE DELLA COOPERAZIONE SOCIALE NEL QUADRO NAZIONALE*

Paolo Venturi

La cooperazione sociale italiana: una visione d'insieme

L'economia sociale e la cooperazione nella prospettiva europea

In Europa l'*economia sociale* riveste un ruolo sempre più importante, sia in termini umani che economici, dal momento che fornisce un impiego retribuito ad oltre 14,5 milioni di persone, ossia circa il 6,5% della popolazione attiva dell'UE a 27 (Ciriec, 2012). Oltre a garantire un contributo alla regolazione dei mercati finanziari, in quanto in grado di integrare nel settore finanziario ampie fasce di popolazione che risultano escluse dall'accesso al settore bancario tradizionale, l'economia sociale contribuisce a correggere tre gravi squilibri del mercato del lavoro: disoccupazione, precarietà dei posti di lavoro, inoccupabilità dei disoccupati e loro esclusione sociale e dal mercato del lavoro.

L'evoluzione recente nonché quella futura dell'economia sociale a livello europeo si trova ad essere fondamentalmente condizionata dalle trasformazioni dell'ambiente in cui opera, in particolare dai cambiamenti che intervengono in mercati sempre più globalizzati e caratterizzati da un intensificarsi della concorrenza, da processi di decentramento e delocalizzazione produttiva e da mutamenti nelle modalità di azione pubblica, con una chiara tendenza alla *deregulation* e alla graduale privatizzazione dei servizi pubblici. Insieme alla comparsa di nuovi problemi sociali (tra cui l'invecchiamento della popolazione e i flussi migratori di massa), tali cambiamenti rappresentano per l'economia sociale, allo stesso tempo, opportunità di espansione ma anche sfide e minacce per alcune delle sue sfere d'azione.

Da oltre due decenni le istituzioni europee (Parlamento, Commissione e Comitato Economico e Sociale Europeo - CESE) hanno riconosciuto esplicitamente, evidenziandola con numerose iniziative, la capacità dell'economia sociale di correggere importanti squilibri socio-economici e di contribuire al raggiungimento di diversi obiettivi di interesse generale. Un importante obiettivo fissato a livello comunitario è l'assunzione di impegni concreti per far sì che l'economia sociale non sia solo un efficace strumento per il raggiungimento di determinati obiettivi pubblici di interesse generale, ma costituisca essa stessa (cioè i movimenti cooperativi, mutualistici e associativi e le iniziative di interesse generale promosse a partire dalla società civile) un obiettivo in sé, indispensabile per il consolidamento di una società progredita e dei valori associati ad un nuovo modello sociale europeo.

La rilevanza dei soggetti dell'economia sociale è testimoniata, a livello europeo, anche dai numerosi documenti che, a partire dalla Risoluzione del Parlamento Europeo del 2009 sull'economia sociale (cd. Relazione Toia)¹ e dal parere del CESE sul tema

* Il presente contributo è stato elaborato con il supporto di Sara Rago, AICCON Ricerca.

¹ P6_TA (2009)0062.

*Diversità delle forme di impresa*², hanno portato nel 2011 la Commissione Europea al richiamo del ruolo e della rilevanza dei soggetti sopramenzionati nella costruzione del mercato unico europeo, dapprima con il documento *Atto per il mercato unico*³ e successivamente con l'*Iniziativa per l'Imprenditoria Sociale* (Social Business Initiative)⁴.

Al 2009 nell'UE a 27 si contavano oltre 207 mila *cooperative* che svolgevano un'attività economica. Si tratta di imprese ben radicate in tutti i settori di attività e con un ruolo particolarmente importante in agricoltura, nell'intermediazione finanziaria, nel commercio al dettaglio, nell'edilizia abitativa e, sotto forma di cooperative di lavoratori, nei settori industriale, edile e dei servizi. Queste cooperative hanno generato direttamente lavoro per 4,7 milioni di persone e contavano 108 milioni di soci (Ciriec, 2012).

La cooperazione sociale in Italia

In Italia si contano attualmente 80.844 cooperative, con una crescita tra il 2001 e il 2011 di diecimila unità (Censis, 2012). Se nel 2001 su 1.000 imprese attive si contavano 14,2 cooperative, nel 2011 il valore è salito a 15,2.

All'interno di questo scenario, le *cooperative sociali* costituiscono una delle figure giuridiche che concorrono all'affermazione e alla diffusione dell'economia sociale e della cooperazione a livello europeo e nazionale.

Attualmente, nel nostro paese, si contano circa 12 mila cooperative sociali, di cui otto su dieci operano nel settore dei servizi (Venturi e Zandonai, 2012). Oltre al settore della sanità e dell'assistenza sociale (44,4%), le cooperative sociali operano nel settore dei servizi a supporto delle imprese (11,8%) e nel settore dell'istruzione (5,9%). Il restante 10% si distribuisce tra i settori dell'industria (5,8%), dell'edilizia (3%) e dell'agricoltura (2,6%).

Le cooperative sociali si concentrano principalmente nelle regioni italiane con maggiore densità di popolazione, ovvero Lombardia, Campania, Lazio e Sicilia, che da sole detengono il 47,7%. Più in generale, il 27,7% delle cooperative sociali ha sede nel Sud Italia, il 22,2% nel Nord-Ovest, il 20,9% nel Centro, il 15,6% nelle Isole e il 13,6% nel Nord-Est (Venturi e Zandonai, 2012).

In Italia, è stata inoltre recentemente confermata l'evidente rilevanza della cooperazione sociale in termini di *occupazione*: se, infatti, la cooperazione italiana ha visto aumentare dell'8% il numero di occupati nel periodo 2007-2011 a fronte di una diminuzione del 2,3% dello stesso dato per le altre forme di impresa e dell'1,2% per l'intero mercato del lavoro, con riferimento allo stesso periodo la cooperazione sociale ha fatto registrare un aumento del numero di lavoratori del 17,3% (Censis, 2012).

Il maggior peso assunto dalla cooperazione sociale ha avuto un ruolo di forte traino alla crescita in particolare nelle regioni del Nord-Ovest dove viene occupato il 37,1% dei lavoratori della cooperazione sociale (Mauriello e Carini, 2012) (tab. 1).

² 2009/C 318/C.

³ COM (2011) 206 def.

⁴ COM (2011) 682 def.

Tab. 1 - Occupazione nelle cooperative sociali (2010)

	%	Quote % su occupazione totale
<i>Ripartizione territoriale</i>		
Nord-Ovest	37,1	3,7
Nord-Est	24,8	3,3
Centro	18,5	2,9
Sud e Isole	19,5	2,9
<i>Settore di attività</i>		
Industria	3,9	0,3
Servizi	96,1	5,5
<i>Commercio, alloggio, ristorazione e turistici</i>	2,6	0,4
<i>Trasporto, logistica e magazzino</i>	1,4	0,6
<i>Informatici e TLC; avanzati alle imprese</i>	1,7	0,5
<i>Operativi di supporto alle imprese e persone</i>	8,2	4,4
<i>Istruzione e servizi formativi privati</i>	9,5	32,8
<i>Sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati</i>	69,4	57,6
<i>Altri servizi alle persone</i>	3,3	2,6
Totale	100,0	3,3

Fonte: Venturi e Zandonai, 2012.

Rispetto al tema dell'occupazione, degno di nota è il dato sull'alta *componente* di occupazione *femminile* presente nelle cooperative sociali (circa il 72,9% del totale), fatto che se da un lato è connaturato con la tradizione dei servizi di cura, dall'altro rispecchia anche una particolare attenzione ai temi della conciliazione, che si concretizza in un'attitudine a strutturare le organizzazioni a partire dall'attenzione alle esigenze delle lavoratrici, anziché attraverso l'imposizione di flessibilità a vantaggio dell'impresa.

Inoltre, altrettanta importanza assume il ruolo della cooperazione sociale in termini di inserimento lavorativo di *giovani*, problema sociale crescente, in molteplici articolazioni: la mancanza di autonomia, le difficoltà legate alle aspettative per il proprio futuro, la tensione nei nuclei familiari, carriere lavorative che iniziano troppo tardi per assicurare un'adeguata futura rendita pensionistica.

La resilienza della cooperazione sociale

In tempi recenti, in particolar modo per far fronte alla crisi, la cooperazione sociale ha dato prova della sua *resilienza*, ovvero l'attitudine a reagire ed adattarsi agli urti del sistema finanziario, mantenendo i livelli di occupazione e di liquidità. È opinione ampiamente diffusa che la cooperazione sociale abbia una capacità di resistenza maggiore o migliore alla crisi rispetto ad altri soggetti economici. Lo spostamento del problema dalla sola visione finanziaria o capitalistica ad una visione in cui la centralità dell'uomo e il suo ben-essere uniti alla compresenza di questi fattori è la peculiarità del mondo cooperativo (Zini, 2011).

Lo sviluppo delle cooperative sociali, favorito da una serie di leggi che hanno previsto l'erogazione di contributi finanziari ed agevolazioni fiscali e previdenziali per questa particolare tipologia di cooperativa, ha portato alla nascita di nuove imprese e alla

“riconversione” in tale forma giuridica di altre cooperative già esistenti ed operanti da tempo sul mercato del *welfare* (Unioncamere, 2011).

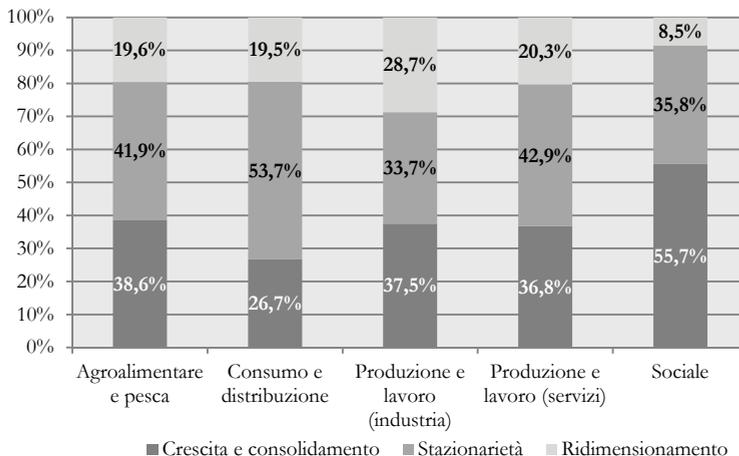
In occasione della crisi economica, la cooperazione sociale ha dato prova di *dinamicità imprenditoriale*: tali soggetti hanno ovviamente sentito – e ora più che mai stanno sentendo – la crisi, come tutte le imprese sul mercato, ma in molti casi sono stati in grado di reagire in modo diverso, con l’effetto di una tenuta occupazionale che contrasta con l’andamento del resto dell’economia italiana.

La capacità di resilienza della cooperazione sociale è frutto di numerosi fattori distintivi tra cui è possibile evidenziare i seguenti (Confcooperative-Federsolidarietà, 2011):

- la scelta di comprimere i propri risultati di gestione piuttosto che espellere i lavoratori – al massimo adottando misure di solidarietà interne – ha creato coesione, rinsaldando la base sociale ed evitando la perdita di risorse umane, ed ha marcato la differenza con le condotte di altri soggetti imprenditoriali;
- l’inserimento delle singole cooperative sociali in reti di imprese ha costituito in alcuni casi un prezioso ammortizzatore interno, assicurando il sostegno anche economico alle realtà maggiormente esposte alla crisi, la ricollocazione temporanea dei lavoratori in esubero e le risorse per il lancio degli investimenti;
- il radicamento territoriale, il fattore reputazionale e il capitale di fiducia accumulato hanno in alcuni casi fatto la differenza rispetto alle capacità di creare sinergie con altri soggetti per piani di rilancio comuni;
- la tendenza all’emulazione e la disponibilità a trasmettere *know-how* ha favorito, infine, la diffusione di buone prassi.

Tali caratteristiche hanno permesso alla cooperazione sociale, anche nel confronto con le altre tipologie di soggetti appartenenti al mondo della cooperazione, di attraversare nel 2012 una fase di crescita e consolidamento nel 55,7% dei casi (fig. 1), assumendo così un andamento anti-ciclico (Censis, 2012).

Fig. 1 - Fase attraversata dalla cooperativa per tipologia, 2012



Fonte: Indagine Censis per Alleanza delle Cooperative Italiane.

Il ruolo della cooperazione sociale per lo sviluppo economico

Le cooperative sociali come pilastro della biodiversità imprenditoriale

Le diverse tipologie di imprese ed organizzazioni che fanno parte dell'economia sociale si trovano di fronte alla sfida di integrare nella loro azione processi produttivi efficienti ed obiettivi di benessere e coesione sociale.

È all'interno di tale sfida socio-economica che la cooperazione sociale emerge come soggetto *imprenditoriale*, caratterizzato cioè da una *funzione-obiettivo* di tipo *produttivo* (tab. 2). Infatti, seppure all'interno della condivisione dell'obiettivo ultimo dell'azione da parte di tutte le differenti componenti del Terzo settore, ovvero la realizzazione di attività aventi *pubblica utilità*, è possibile individuare diverse realtà operanti secondo diverse funzioni-obiettivo⁵ (Ambrosio e Venturi, 2012).

Tab. 2 - Distribuzione delle cooperative sociali italiane per valore della produzione (2010)

	%
Fino a 50 mila	25,1
Da 50 a 250 mila	28,3
Da 250 a 500 mila	18,4
Da 500 mila a 1 milione	15,7
Da 1 milione a 2,5 milioni	8,2
Da 2,5 a 5 milioni	2,7
Più di 5 milioni	1,6
Totale	100,0

Fonte: Venturi e Zandonai, 2012.

L'azione della cooperazione sociale si distingue, oggi in particolar modo, per la sua capacità di svilupparsi congiuntamente lungo due dimensioni, quella sociale e quella economica. Negli ultimi anni, la funzione produttiva ha assunto sempre più una rilevanza centrale all'interno dell'azione della cooperazione sociale, senza tuttavia andare ad alterare i tratti distintivi originari di tali soggetti. La loro *mission*, infatti, rimane di matrice "sociale" e la funzione produttiva è meramente strumentale alla generazione di utilità sociale per gli utenti/beneficiari dell'operato delle cooperative sociali.

Lo sviluppo di tale funzione ha richiesto con forza crescente alla cooperazione sociale di focalizzare l'attenzione in particolare su aspetti e competenze di carattere imprenditoriale, affinché, attraverso una gestione organizzativa *efficace* ed *efficiente*, possa essere perseguito l'obiettivo di creazione di benessere sociale e di sostenibilità nel tempo del proprio operato. In questo modo, la cooperazione sociale si qualifica come soggetto imprenditoriale in grado di produrre benefici in termini di *sviluppo* e

⁵ Insieme alla funzione produttiva, propria delle cooperative sociali e delle imprese sociali, è possibile individuare una funzione-obiettivo *erogativa*, che distingue in particolar modo l'azione delle fondazioni, e quella di *advocacy*, ovvero di diffusione di conoscenza e orientamento della percezione di *decision maker* e cittadini su tematiche specifiche, funzione che caratterizza soggetti quali le organizzazioni di volontariato e le associazioni di promozione sociale (Ambrosio, Venturi, 2012).

non solo di crescita economica, avendo dimostrato nella realtà di essere quella particolare forma di impresa capace di evitare il *trade-off* fra efficienza ed *equità*.

Nell'ultimo ventennio, l'economia di mercato capitalistica, guidata da logiche meramente espansive e di massimizzazione del profitto, ha infatti creato benessere soltanto per alcune componenti minoritarie della popolazione ed ha alimentato un modello di sviluppo che ci consegna un tessuto economico ed una società sempre più fragili.

Il cambio di paradigma economico e sociale cui oggi inevitabilmente è necessario far fronte richiede invece una *biodiversità imprenditoriale*, ovvero una pluralità delle forme di impresa, in grado di valorizzare la cooperazione sociale a partire dal riconoscimento del suo contributo alla produzione di *valore aggiunto economico e sociale* per i territori di riferimento.

L'attività imprenditoriale messa in campo dalla cooperazione sociale concorre, inoltre, a valorizzare e a produrre una delle risorse più critiche della nuova catena del valore economico, il *capitale sociale*, elemento fondamentale in termini di potenzialità e qualità dello sviluppo dei territori (Mauriello, 2012). Poiché il capitale sociale viene considerato come un *input* del processo produttivo e modellizzato alla stregua di qualsiasi altro fattore in grado di ridurre i costi di transazione e determinare una riduzione dell'incertezza dei mercati, la creazione di reti e la diffusione di fiducia generalizzata diventano sempre più rilevanti per il buon funzionamento dei mercati, in particolare in un momento come quello attuale, in cui si presentano nuove sfide "relazionali" legate ai cambiamenti negli stili di vita delle famiglie, all'evoluzione della demografia, nonché ai nuovi orientamenti delle istituzioni nel campo del mercato del lavoro e del *welfare*.

La presenza sui territori di una fitta rete di interazioni sociali, che consentono alle persone di instaurare rapporti fiduciosi di lungo periodo, facilitando così la diffusione di informazioni, costituisce una pre-condizione per rafforzare la *coesione sociale* dei territori stessi. Attraverso l'azione messa in campo da attori quali le cooperative sociali, quindi, si alimenta un circolo virtuoso in grado di garantire, al contempo, crescita economica e sviluppo e ben-essere delle comunità.

Infine, la propensione a costruire reti con altri soggetti – appartenenti a diverse realtà geografiche, oltre che di diversa forma giuridica e origine – caratterizza sempre più la cooperazione sociale e concorre a rafforzare la capacità di gestione delle risorse in termini di efficienza, produttività e qualità dei servizi e prodotti offerti. Ciò favorisce la nascita di soluzioni innovative utili a far evolvere e affermare le cooperative sociali all'interno di un mercato nel quale possano liberamente operare, in condizioni di pari opportunità, imprese che perseguono fini istituzionali diversi (Mauriello, 2012), garantendo così quella "biodiversità imprenditoriale" che è oggi diventata essenziale per un buono e corretto funzionamento dei mercati.

Sfide imprenditoriali per la cooperazione sociale in Italia

L'affermazione di uno scenario inclusivo di una pluralità di forme di impresa assume particolare rilevanza considerando, in particolare, due *trend* evolutivi con cui la cooperazione sociale è chiamata a confrontarsi oggi: da un lato, la crescente terziarizzazione dell'economia e, dall'altro, l'industrializzazione dell'offerta di servizi sociali.

Il primo *trend* è legato al crescente peso del mercato dei servizi (settore terziario) nel nostro paese. Anche l'andamento della cooperazione, sia in termini di iniziative imprenditoriali che di occupazione, rispecchia il tessuto imprenditoriale italiano: il 60,1% del mondo cooperativo è impegnato in questo ambito di attività, impiegando il 79,2% della forza lavoro complessiva al suo interno (Censis, 2012). Nello specifico, il cd. *terziario sociale*, ovvero le cooperative impegnate nel campo educativo, formativo, dei servizi sociali e sanitari, ricreativi e ludico-sportivi, registra il 18% del totale delle cooperative italiane e il 23,6% degli addetti del mondo cooperativo, mentre la percentuale arriva al 49,7% guardando ai soli servizi sociali e sanitari.

In secondo luogo, è sempre più evidente un'industrializzazione anche nel campo dei servizi. La situazione in cui sempre più cooperative sociali si trovano è quella di lavorare con una marginalità nulla o molto bassa, se non addirittura sotto costo (Fazzi, 2013). Questa condizione si è aggravata a causa delle regole dettate dalle gare di appalto cui le cooperative sociali partecipano, vincoli che riguardano in particolar modo parametri di natura economica, piuttosto che sottolineare elementi premianti di quella natura "sociale" che caratterizza l'azione della cooperazione sociale. La competizione basata su questi parametri non fa altro che avvantaggiare i grandi *provider* che operano con finalità di acquisizione di nuovi appalti e nuovi mercati, alimentandone la crescita a discapito delle piccole realtà radicate a livello territoriale (Fazzi, 2013) che hanno maggiore difficoltà ad introdurre processi volti a realizzare economie di scala.

Dall'altra parte, la tendenza all'industrializzazione viene alimentata anche dalla necessità di introdurre logiche di filiera in grado di diversificare ed ottimizzare la risposta ai bisogni sociali dei territori attraverso la collaborazione tra diversi soggetti di offerta (si pensi, ad esempio, all'offerta di sanità leggera che sta crescendo in Italia).

Da questo punto di vista, la sfida per le cooperative sociali è, quindi, quella di trovare un equilibrio tra la propria dimensione e, di conseguenza, il mantenimento del legame con il territorio che le avvantaggia nella lettura dei bisogni sociali emergenti, e la loro efficienza economica – necessaria per competere con altre figure imprenditoriali sul mercato – che tuttavia deve necessariamente passare attraverso un ripensamento del modello di produzione dei servizi, guidato da logiche di filiera, volto al perseguimento della loro efficacia.

Il ruolo della cooperazione sociale nelle politiche sociali

Il contributo delle cooperative sociali alla costruzione del nuovo welfare

Attraverso lo svolgimento della loro attività imprenditoriale, le cooperative sociali svolgono anche una funzione di *pubblica utilità*, ovvero garantiscono sia i diritti fondamentali dei cittadini tramite l'erogazione di prestazioni dirette che una capacità di indirizzo e regolazione di un nuovo mercato sociale, con un conseguente incremento del livello di *benessere* collettivo. L'obiettivo è, dunque, quello di mettere a frutto la capacità imprenditoriale della cooperazione sociale per la costruzione di *mercati di qualità sociale* (Zamagni, 2004). In essi, le risorse che lo Stato decide di destinare al *welfare* vengono utilizzate per interventi di promozione e sostegno della domanda di servizi sociali, trasformando così in effettiva una domanda – al 2010 si contavano quasi 5 milioni di

utenti finali (tab. 3) – che altrimenti resterebbe solo virtuale, cioè non pagante. D'altro canto, si tratta di intervenire sul lato dell'offerta, con misure sia legislative che amministrative, per assicurare la pluralità dei soggetti di offerta delle varie tipologie di servizi e ciò allo scopo di scongiurare i rischi della formazione di posizioni di rendita e di consentire una reale capacità di scelta da parte dei cittadini.

Tab. 3 - Tipologie di utenti finali della cooperazione sociale in Italia (2010)

	%
Minori ed adolescenti	13,6
Persone e famiglie	22,8
Disabili fisici o psichici	19,2
Anziani	13,2
Tossicodipendenti o ex	5,1
Persone in situazione di disagio rispetto al mercato del lavoro	3,6
Persone in situazione di generico disagio sociale	2,8
Altre tipologie	1,9
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>

Fonte: Venturi e Zandonai, 2012.

Oggi che il sistema di *welfare* è divenuto l'epicentro della crisi, sia perché su di esso si scarica una quota crescente di bisogni (vecchi e nuovi) generati dalla congiuntura negativa, sia perché è lo stesso sistema di *welfare* ad essere "sotto attacco" a causa del peso esercitato sul *deficit* pubblico di molti paesi europei ed occidentali, la priorità è riorganizzare il modello di offerta di servizi di utilità pubblica e sociale affinché si compia un cambiamento definitivo nel rapporto tra pubblico e privato sociale – nello specifico, cooperazione sociale – per la gestione della domanda e dell'offerta di tali servizi.

All'interno di una prospettiva *relazionale* di interpretazione del sistema di *welfare*, la cooperazione sociale in molti casi si è fatta carico di responsabilità di rilievo nelle azioni territoriali di contrasto alla crisi economica e finanziaria, sia rendendosi protagonista di azioni di rilancio e ripresa dell'economia locale, sia ponendosi come riferimento delle reti territoriali di sostegno ai lavoratori rimasti disoccupati e agendo per la loro ricollocazione. L'esclusione dal mercato del lavoro infatti porta con sé fenomeni sociali preoccupanti, quali ad esempio la persistenza di ampie fasce di povertà e la riduzione del potere di acquisto delle famiglie.

Oggi stiamo assistendo ad un inevitabile cambio di paradigma nella costruzione delle politiche sociali, ovvero ad un progressivo passaggio da un sistema di finanziamento all'offerta verso uno di sostegno alla domanda. Sempre più amministrazioni pubbliche, infatti, preferiscono finanziare direttamente i cittadini piuttosto che non i servizi, attraverso strumenti quali: contributi diretti, voucher e assegni di cura (Fazzi, 2013).

Se per *politiche pubbliche* si intende "l'insieme delle azioni compiute da una pluralità di soggetti (gli attori) che siano in qualche modo correlate alla soluzione di un problema collettivo, e cioè un bisogno, un'opportunità o una domanda insoddisfatta, che sia generalmente considerato di interesse pubblico" (Crosta, 1998), la priorità deve essere la costruzione di un sistema di *welfare* in grado di mettere al centro le *persone*, con

particolare riferimento a quelle nuove categorie di soggetti vulnerabili⁶ cui le politiche sociali non sono abituate a fare fronte (Venturi e Rago, 2012).

L'inclusione di tali soggetti e, di conseguenza, la costruzione di un nuovo *welfare* è possibile soltanto attraverso un'apertura da parte delle istituzioni della sfera pubblica verso altri soggetti, le organizzazioni del Terzo settore, in generale, e la cooperazione sociale, in particolare, in grado di avviare un processo c.d. di *co-production*, ovvero che vede la partecipazione dei cittadini nella costruzione dell'offerta di servizi di pubblica utilità (Pestoff, 2008).

È necessario, pertanto, attuare una modifica nel coinvolgimento della cooperazione sociale e della società civile nell'ambito delle politiche di *welfare*, un passaggio cioè da *procurement* a *commissioning* (Zamagni, 2009), dove con il primo termine si intende sostanzialmente l'esternalizzazione dell'esecuzione e/o della gestione di determinati servizi da parte della pubblica amministrazione ai soggetti di Terzo settore quali le cooperative sociali, al fine di massimizzare – sotto un vincolo di risorse finanziarie – gli *output* prodotti. Il *commissioning*, invece, prevede il coinvolgimento attivo di tali soggetti nella fase precedente a quella del *procurement* – ovvero l'implementazione – vale a dire nella fase di co-progettazione.

Solo attraverso questo tipo di processo, che implica un ripensamento del rapporto tra pubblico e privato, si riuscirà a costruire un *welfare capacitante*, ovvero in grado di garantire lo sviluppo di opportunità per i cittadini di ampliare le proprie possibilità – in termini sia sociali che economici – riducendo, di conseguenza, i livelli di disuguaglianza personali e territoriali.

Dal governo alla governance delle politiche sociali

In tal senso, il contributo della cooperazione sociale va verso la costruzione di una nuova *governance multistakeholder* delle politiche sociali, composta da una pluralità di attori pubblici ma non solo, che ha come obiettivo la generazione di un nuovo *welfare* capace di leggere attraverso le esigenze dei territori, anticipando o quantomeno cogliendo l'emersione della domanda e socializzando i bisogni grazie alla concreta e continua presenza sui territori.

Una nuova *governance* che sia allo stesso tempo “esterna”, ovvero in grado di migliorare il coordinamento e la collaborazione tra i diversi attori che concorrono alla produzione di politiche pubbliche, ma anche – e in maniera sempre più prioritaria – “interna” alla cooperazione sociale, volta a rendere i processi decisionali maggiormente efficienti ed inclusivi nei confronti della società civile, caratteristiche ad oggi minate dal forte irrigidimento di tali soggetti derivante in particolar modo dall'aumento della burocratizzazione del sistema regolativo degli accreditamenti (Fazzi, 2013).

Il ruolo della cooperazione sociale all'interno di questo scenario è quello, a partire da una socializzazione dei bisogni, di dare vita ad un nuovo *mutualismo* che parta dal territorio, ovvero che metta insieme i bisogni delle persone (aggregazione della domanda di servizi sociali) organizzando, al contempo, un'offerta adeguata ed efficiente.

⁶ Si tratta di persone che, pur disponendo di risorse culturali ed economiche più o meno ampie, si trovano in condizione “vulnerabilità” in quanto scarsamente inserite in reti di relazioni e, di conseguenza, più facilmente esposte ad uno slittamento verso condizioni di povertà e marginalità sociale.

L'innovazione nella cooperazione sociale

L'innovazione sistemica apportata dalla cooperazione sociale

La crescente attenzione alla dimensione economica e gestionale dell'azione della cooperazione sociale ha evidenziato la rilevanza che il concetto di *innovazione* può avere rispetto a tali soggetti. In particolare, la natura privata e il fine sociale fanno sì che le cooperative sociali vengano considerate soggetti particolarmente adatti a svolgere una funzione di innovazione nel sistema dei servizi, soprattutto in virtù della loro "attenzione" ai nuovi bisogni sociali emergenti.

L'innovazione è tema centrale per la cooperazione sociale che, attraverso il suo agire, ha nel tempo apportato un importante cambiamento all'interno sia del mercato che della pubblica amministrazione. Da un lato, perché attraverso l'affermazione della figura giuridica della cooperativa sociale si è andato ad alimentare il pluralismo delle forme di impresa nella platea nazionale e ad allargare lo spettro di azione a forme imprenditoriali altre da quelle *for profit*, contribuendo così all'efficacia di risposta ai bisogni espressi dalla domanda. Dall'altro lato, invece, la cooperazione sociale ha contribuito ad innovare le politiche pubbliche e, in particolare, sociali, agendo in maniera integrata rispetto all'operato della pubblica amministrazione e permettendo, così, di ampliare il perimetro dell'azione di risposta ai bisogni sociali dei territori.

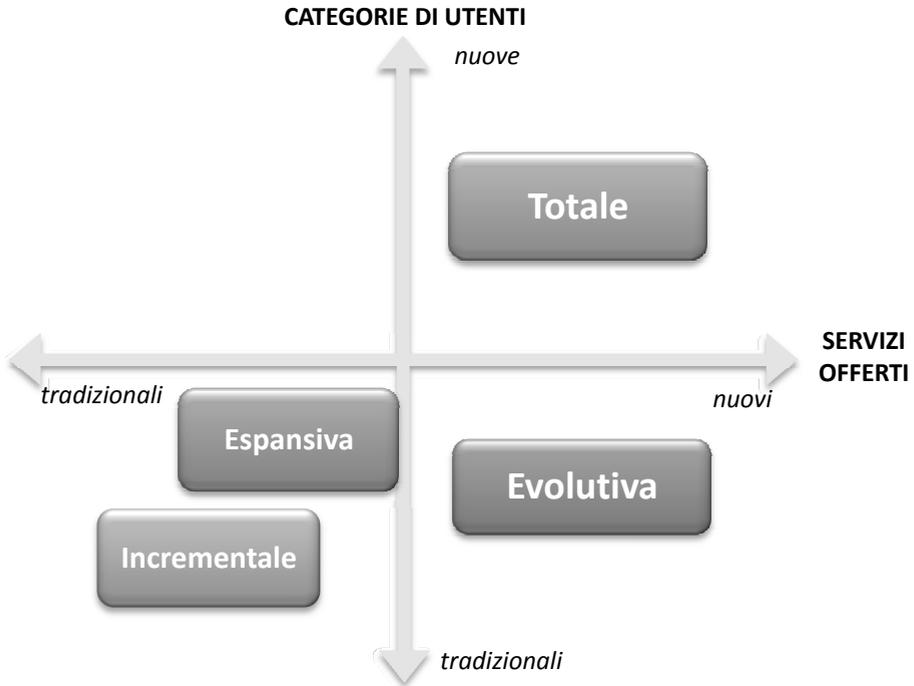
Il grado di innovazione delle cooperative sociali

Se, da un lato, in Italia vi è ancora un bacino di cooperative sociali in "deficit" sul lato dello sviluppo interno di innovazione, pari al 7,2%⁷ (AICCON e Associazione Isnet, 2012), frenato – ad esempio – dal persistente stretto rapporto di "dipendenza" dalla pubblica amministrazione e, quindi, dalla crisi della finanza pubblica, dall'altro lato sta crescendo l'offerta da parte della cooperazione sociale che si confronta con dinamiche e processi legati all'innovazione. Lo stesso dato a livello nazionale indica come siano le cooperative sociali di più recente costituzione (fondate dopo il 2001) quelle in cui l'innovazione viene più frequentemente sviluppata (nel 2011 l'indice di innovazione di questi soggetti è 1,69 contro il dato medio pari a 1,45).

Tra le differenti tipologie di innovazione che si possono individuare, la classificazione di Osborne *et al.* (2008) ripresa da Fazzi (2012) individua quattro tipologie di innovazione (fig. 2), di cui due in particolare, se applicate all'interno della cooperazione sociale, sembrano essere quelle più incisive nell'affrontare i cambiamenti della nostra società e la crescente differenziazione della domanda di bisogni sociali che ne deriva: da un lato, l'innovazione (cd. "evolutiva") apportata attraverso l'erogazione di nuovi servizi rispondenti all'evoluzione di problematiche classiche; dall'altro, l'innovazione (cd. "totale") che passa attraverso nuove modalità di intervento in risposta a nuovi rischi sociali (ad esempio, disoccupazione giovanile e/o di lungo periodo, persone socialmente vulnerabili, ecc.).

⁷ Il dato è riferito alla VI edizione dell'"Osservatorio sulla dinamicità relazionale delle imprese sociali in Italia" condotta annualmente da AICCON ed Associazione Isnet, il cui campione di indagine comprende 500 cooperative sociali rappresentative rispetto all'universo della cooperazione sociale italiana.

Fig. 2 - L'innovazione nelle cooperative sociali (Osborne et al., 2008; Fazzi, 2012)



Fonte: elaborazione dell'Autore.

Le cooperative sociali in cui queste categorie di innovazione si sviluppano, pur facendo rilevare alcuni tratti comuni, ovvero un ambito di intervento prevalentemente locale, uno stadio evolutivo di crescita e una condizione economico-finanziaria positiva (bilancio di esercizio in utile), mostrano differenti orientamenti in particolare in termini di *cultura organizzativa*. Se l'innovazione evolutiva, infatti, è maggiormente riscontrata in organizzazioni con una connotazione prevalentemente sociale, l'innovazione totale si osserva principalmente in realtà caratterizzate da una forte componente imprenditoriale.

Questa distinzione è correlata, inoltre, a due ulteriori elementi definitori delle cooperative sociali che hanno introdotto le differenti tipologie di innovazione: l'autonomia progettuale e le leve finanziarie dell'innovazione. Mentre l'innovazione evolutiva si sviluppa in organizzazioni con autonomia progettuale media e viene finanziata prevalentemente da fonti pubbliche, l'organizzazione che sviluppa innovazione totale è caratterizzata da una maggiore autonomia progettuale e da leve finanziarie prevalentemente miste, ovvero che si compongono di fonti pubbliche e private.

Nel percorso di sviluppo della cooperazione sociale umbra, come già evidenziato da Bernardoni *et al.* (2011), si è affermata una forte integrazione con il sistema pubblico, all'interno del quale si sono sviluppate innovazioni organizzative e di prodotto nel sistema dei servizi di *welfare*. Ciò, tuttavia, non ha limitato lo sviluppo di innovazioni "totali", che mettono in campo le energie di un *network* composto da un gruppo eterogeneo di attori.

Questo importante *trend* viene confermato anche dalla rilevazione effettuata sul territorio regionale, i cui risultati sono discussi nella presente ricerca. La cooperazione sociale umbra – sia di “tipo A” che di “tipo B” – sta, infatti, sempre più sviluppando un’offerta di servizi innovativa rivolta a categorie di beneficiari “tradizionali”, ma al contempo sta crescendo e intende continuare su questa strada – con particolare riferimento alla cooperazione sociale di “tipo B” – anche nello sviluppo di innovazione “totale”, andando così incontro ai nuovi bisogni sociali che la crisi sta contribuendo ad alimentare.

La possibilità di continuare a percorrere la strada dell’innovazione intrapresa dalla cooperazione sociale è, tuttavia, strettamente collegata al livello di riconoscimento della rilevanza del tema da parte del contesto sociale ed istituzionale. Il ruolo facilitatore che possono assumere le politiche di sostegno all’innovazione, dunque, dipende fortemente dal riconoscimento del ruolo della cooperazione sociale nella costruzione di innovazione sociale per i territori.

Riferimenti bibliografici

AICCON - Associazione Isnet (a cura di)

2012 *VI Osservatorio sull'impresa sociale*, Forlì-Bologna.

Ambrosio, G. - Venturi, P.

2012 *Il Terzo settore nella prospettiva dell'economia civile*, in Unicredit Foundation (a cura di), *Ricerca sul valore economico del Terzo settore in Italia*, Milano.

Bernardoni, A. - Fazzi, L. - Picciotti, A.

2011 *Welfare, innovazione e sviluppo locale. La cooperazione sociale in Umbria*, il Mulino, Bologna.

Carpita, M. - Andreaus, M. - Costa, E. - Carini, C.

2011 *La cooperazione in Italia. I rapporti Euricse*, Euricse, Trento.

Censis (a cura di)

2012 *Primo rapporto sulla Cooperazione in Italia*, Roma.

Ciriec (a cura di)

2012 *The Social Economy in the European Union*, in: <<http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-31-12-784-en-c.pdf>>.

Confcooperative-Federsolidarietà (a cura di)

2011 *Libro bianco. La cooperazione sociale per l'inserimento lavorativo*, Roma.

Crosta, P.L.

1998 *Politiche. Quale conoscenza per l'azione territoriale?*, FrancoAngeli, Milano.

Fazzi, L.

2012 *I percorsi dell'innovazione nelle cooperative sociali*, in P. Venturi e F. Zandonai, *II Rapporto Iris Network. L'impresa sociale in Italia. Pluralità di modelli e contributo alla ripresa*, AltrEconomia Edizioni, Milano.

2013 *Governance delle politiche sociali e del Terzo settore in Italia*, in P. Venturi e S. Rago (a cura di), *Co-operare. Proposte per uno sviluppo umano integrale*, atti de “Le Giornate di Bertinoro per l’Economia Civile 2012 - XII ed.”, AICCON, Forlì.

- Gori, C.
2012 *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato nel welfare sociale*, FrancoAngeli, Milano.
- Mauriello, D.
2012 Centralità del lavoro e sviluppo del capitale umano nei dati Excelsior”, in P. Venturi, F. Zandonai (a cura di), *II Rapporto Iris Network. L'impresa sociale in Italia. Pluralità di modelli e contributo alla ripresa*, AltrEconomia Edizioni, Milano.
- Mauriello, D. - Carini, C.
2012 *Il quadro d'insieme e le tendenze dell'evoluzione recent*, in P. Venturi, F. Zandonai (a cura di), *II Rapporto Iris Network. L'impresa sociale in Italia. Pluralità di modelli e contributo alla ripresa*, AltrEconomia Edizioni, Milano.
- Moreschi, B. - Lori, M.
2007 *Le cooperative sociali in Italia. Anno 2005*, Istat, Roma.
- Osborne, S.P. - Chew, C. - McLaughlin, K.
2008 *The innovative capacity of voluntary organizations and the provision of public services: a longitudinal approach*, in “Public Management Review”, (Special Issue on Innovation in Public Services), 10, 1, pp. 51-70.
- Pestoff, V.
2008 *Co-production, the third sector and functional representation in Sweden*, in S.P. Osborne (ed.), *The Third Sector in Europe*, Routledge, London & New York.
- Unioncamere (a cura di)
2011 *Sistema Informativo Excelsior. I fabbisogni professionali e formativi delle cooperative per il 2011*, in: <http://excelsior.unioncamere.net/images/pubblicazioni/Excelsior_2011_Cooperative.pdf>.
- Venturi, P. - Rago, S. (a cura di)
2009 *Qualità e valore nel Terzo settore*, atti de “Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2008 – VIII ed.”, AICCON, Forlì.
- Venturi, P. - Rago, S.
2012 *Le politiche sociali nell'era della vulnerabilità*, AICCON short paper, n. 2, Forlì.
- Venturi, P. - Zandonai, F. (a cura di)
2012 *II Rapporto Iris Network. L'impresa sociale in Italia. Pluralità di modelli e contributo alla ripresa*, AltrEconomia Edizioni, Milano.
- Zamagni, S.
2004 “Verso il Mercato di Qualità Sociale: i presupposti politici ed economici”, in G. Ecchia, D. Lanzi (a cura di), *Verso il mercato di qualità sociale*, atti de “Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2003 - III ed.”, AICCON, Forlì.
2009 *La cultura della qualità nel Terzo settore*, in P. Venturi, S. Rago (a cura di), *Qualità e valore nel Terzo settore*, atti de “Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2008 - VIII ed.”, AICCON, Forlì.
- Zini, C.
2011 *A che punto siamo della crisi: nuovi orizzonti e prospettive per il futuro*, in Legacoop (a cura di), *Le giornate dell'economia cooperativa 2011*, atti del convegno, in: http://www.geco2011.it/doc/GECCO2011_atti.pdf>.

I RISULTATI DELL'INDAGINE

ASSETTI STRUTTURALI E PROFILO IDENTITARIO*

Valentina Bendini

Le finalità della ricerca

La ricerca condotta si è posta un esplicito obiettivo conoscitivo: delineare un quadro della cooperazione sociale in Umbria. In particolare, l'indagine ha perseguito una duplice finalità: da un lato quella di descrivere le principali caratteristiche della cooperazione sociale in Umbria, in modo da evidenziare gli aspetti identitari, i fabbisogni professionali, le condizioni competitive e le dinamiche economico-finanziarie e, dall'altro lato, quella di identificare le prospettive e le possibili condizioni di sviluppo futuro, al fine di poter pervenire alla definizione di opportune proposte di policy.

La diffusione della cooperazione sociale: un quadro interregionale

Prima di identificare le caratteristiche ed il ruolo della cooperazione sociale in Umbria, è utile delineare il grado di diffusione di questo particolare modello istituzionale d'impresa a livello nazionale, in modo da fornire una visione preliminare del fenomeno e, soprattutto, pervenire all'individuazione del peso della cooperazione sociale nel contesto regionale umbro, comparativamente alla situazione delle altre regioni italiane.

A tal fine, occorre prima di tutto fare una premessa. La Legge n. 381 dell'8/11/1991 "Disciplina delle cooperative sociali" distingue due differenti tipologie di cooperative sociali: quelle di tipo A, attive nella gestione di servizi socio-sanitari ed educativi, e quelle di tipo B che possono svolgere attività diverse – agricole, industriali, commerciali o di servizi – finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Tale disciplina è stata successivamente modificata dal Ministero del Lavoro (circolare n. 153 dell'8/11/96), al fine di concedere la possibilità ad una stessa cooperativa sociale di svolgere entrambe le attività. Affinché ciò sia possibile, è necessario che si verifichino le seguenti condizioni:

- le tipologie di svantaggi e/o le aree di intervento esplicitamente indicate nell'oggetto sociale sono tali da postulare attività coordinate per l'efficace raggiungimento delle finalità attribuite alle cooperative sociali e comunque il collegamento funzionale tra le attività di tipo A e di tipo B deve risultare chiaramente indicato nello statuto sociale;
- l'organizzazione amministrativa delle cooperative sociali deve consentire la netta separazione della gestione relativa alle attività esercitate ai fini della corretta applicazione delle agevolazioni concesse dalla vigente normativa.

In Italia, alcune Regioni hanno recepito tale modifica legislativa mentre altre hanno deciso di richiedere la separazione societaria per le due tipologie di cooperative sociali.

* Per l'indagine di campo sulle cooperative sociali, le attività di somministrazione e raccolta dei questionari sono state curate da Valentina Bendini, che ha svolto anche il primo inserimento dei dati. Le elaborazioni utilizzate per la realizzazione del presente capitolo sono state curate da Eleonora D'Urzo, con la supervisione scientifica di Meri Ripalvella.

Tab. 1 - Distribuzione delle cooperative sociali per tipologia e per regione (n, %)

Regione	Tipologia di cooperativa sociale					Totale	
	A	B	Consorzi	A+B	Totale		
					n	%	
Lombardia	1.077	528	64	-	1.669	14,4	
Lazio	651	889	58	-	1.598	13,7	
Puglia	783	365	37	-	1.185	10,1	
Sicilia	n.d.	n.d.	52	-	1.079	9,2	
Sardegna	558	369	20	-	947	8,1	
Veneto	462	222	30	56	770	6,6	
Emilia Romagna	395	175	36	120	726	6,2	
Piemonte	309	204	35	-	548	4,7	
Toscana	296	215	30	-	541	4,6	
Calabria	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	449	3,8	
Liguria	185	131	28	12	356	3,0	
Marche	197	136	17	-	350	3,0	
Abruzzo	167	161	19	-	347	3,0	
Friuli Venezia Giulia	120	81	14	21	236	2,0	
Trentino Alto Adige	133	65	13	-	211	1,8	
Campania	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	204	1,7	
Umbria	83	93	6	-	182	1,6	
Basilicata	84	38	3	6	131	1,1	
Molise	50	39	4	23	116	1,0	
Valle d'Aosta	28	21	1	-	50	0,4	
Italia	5.578	3.732	467	238	11.695	100,0	

n.d.: dato non disponibile.

Fonte: elaborazioni dell'Autrice da fonti varie.

La tabella 1 illustra la numerosità delle cooperative sociali presenti nelle diverse regioni italiane, distinte per tipologia. I dati raccolti provengono principalmente dai registri regionali e, proprio per la natura della fonte utilizzata, in alcuni casi è stato possibile definire soltanto il numero totale delle cooperative sociali presenti sul territorio (Calabria, Campania e Sicilia)¹. Questa indagine preliminare si pone quindi l'obiettivo di fornire una rappresentazione della struttura della cooperazione sociale in Italia e i dati che emergono appaiono coerenti con i risultati di alcune recenti indagini condotte in ambito nazionale (Mauriello e Carini, 2012; Costa e Carini, 2012). I limiti metodologici di un simile approccio sono invece riconducibili ad un duplice aspetto. Da un lato, la natura dei dati utilizzati potrebbe condurre ad una sottostima del fenomeno in quanto vengono considerate soltanto le cooperative sociali iscritte negli appositi albi regionali che detengono o intendono stabilire rapporti di collaborazione con le amministrazioni pubbliche e che, per tale motivo, rappresentano un sottoinsieme, anche se preponderante, della cooperazione sociale presente nei singoli territori regionali. Dall'altro lato, i dati forniscono una rappresentazione soltanto "strutturale" del fenomeno, relativa alla numerosità assoluta delle imprese, mentre non possono essere

¹ Per le regioni in cui non è stato possibile consultare l'Albo regionale, si è fatto ricorso a specifici studi (Istat, *Le cooperative sociali in Italia*, 2005 per la Basilicata; Consorzio Camerale per il Credito e la Finanza, *Le cooperative sociali in Italia e in Calabria*, per la Calabria, siti www.provincia.bz.it e www.trentino.coop per il Trentino Alto Adige).

identificati e confrontati altri importanti aspetti della cooperazione sociale, relativi al suo impatto occupazionale, alla sua distribuzione settoriale e alle sue dimensioni economico-finanziarie.

Tab. 2a - Cooperative sociali per ripartizioni territoriali: la distribuzione per tipologia (%)

Ripartizioni territoriali	A	B	Consorzi	A+B	Totale
NORD OVEST	60,9	33,7	4,9	0,5	100,0
NORD EST	57,2	27,9	4,8	10,1	100,0
CENTRO	45,9	49,9	4,2	0,0	100,0
SUD ed ISOLE	59,1	35,0	4,9	1,0	100,0

Fonte: elaborazioni dell'Autrice da fonti varie.

Tab. 2b - Cooperative sociali per ripartizioni territoriali: confronto tra le diverse aree (%)

Ripartizioni territoriali	A	B	Consorzi	A+B	Totale
NORD OVEST	28,7	23,7	27,4	5,0	22,4
NORD EST	19,9	14,5	19,9	82,8	16,6
CENTRO	22,0	35,8	23,8	0,0	22,8
SUD ed ISOLE	29,4	26,0	28,9	12,2	38,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni dell'Autrice da fonti varie.

Considerando le diverse tipologie di cooperative sociali, Basilicata, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Molise e Veneto sono le uniche regioni in cui si registra la presenza di cooperative sociali a scopo plurimo che sono, comunque, poco numerose, in termini percentuali, rispetto a quelle appartenenti alle tipologie A o B. Tra queste regioni, l'unica eccezione è costituita dall'Emilia Romagna in cui il numero delle cooperative sociali a scopo plurimo assume dimensioni significative (17%), molto vicino a quello delle cooperative sociali di tipo B (24%).

Per quanto concerne la numerosità assoluta delle cooperative sociali, è possibile evidenziare che quelle di tipo A superano le cooperative sociali di tipo B nella maggior parte delle regioni. Gli unici contesti regionali in cui la cooperazione sociale non presenta una simile configurazione sono, infatti, il Lazio e l'Umbria mentre in Basilicata, Emilia Romagna, Lombardia, Puglia, Trentino Alto Adige e Veneto le cooperative sociali di tipo A sono addirittura più del doppio rispetto a quelle di tipo B.

Per ciò che riguarda i consorzi tra cooperative sociali, si nota che questi rappresentano mediamente il 5% dei soggetti iscritti nei registri regionali. In particolare, Lazio, Lombardia e Sicilia sono le regioni in cui questa modalità di organizzazione delle attività risulta essere maggiormente diffusa.

In generale, sulla base delle evidenze emerse, è possibile affermare che:

- le regioni che presentano il maggior numero di cooperative sociali iscritte agli albi regionali sono: Lombardia (14,4%), Lazio (13,7%) e Puglia (10,1%);
- un quinto delle cooperative sociali di tipo A nazionali è localizzato in Lombardia;
- un quarto delle cooperative sociali di tipo B nazionali è localizzato nel Lazio;

- la regione in cui è presente il maggior numero di consorzi è la Lombardia;
- il 50% delle cooperative sociali nazionali a scopo plurimo è localizzato in Emilia Romagna.

Procedendo successivamente a suddividere le regioni in ripartizioni territoriali² possono essere avanzate alcune interessanti osservazioni (tabb. 2a e 2b). Dal confronto dei dati rilevati per singola ripartizione territoriale, risulta che, generalmente, il numero di cooperative sociali di tipo A è maggiore rispetto a quelle di tipo B³. L'unica eccezione è costituita dal Centro, in cui prevalgono le cooperative sociali di tipo B, con un differenziale, comunque, solo del 4%. I consorzi rappresentano, invece, per tutte le ripartizioni territoriali, circa il 5% dei soggetti iscritti nei registri regionali. Nell'area Nord Est, una quota del 10% delle cooperative sociali è rappresentata da quelle a scopo plurimo, dato che distingue questa macroarea rispetto alle altre ripartizioni territoriali dove questa tipologia non assume valori significativi (tab. 2a).

Confrontando invece la distribuzione delle singole tipologie di cooperativa sociale per ripartizione territoriale (tab. 2b), si può evidenziare che le cooperative sociali A sono equamente distribuite in tutte le macroaree, con una leggera prevalenza al Nord Ovest (28,7%) e al Sud (29,4%). Al Centro, invece, è presente ed opera oltre un terzo delle cooperative sociali di tipo B (35,8%), mentre il Nord Est è l'area in cui questa tipologia è meno rappresentata (14,5%). I consorzi sono presenti in ugual misura in tutte le diverse ripartizioni territoriali, con una leggera prevalenza al Sud (28,9%)⁴. Infine, come osservato in precedenza, circa l'83% delle cooperative a scopo plurimo è localizzato nella ripartizione territoriale Nord Est mentre al Centro questa tipologia di impresa è di fatto assente.

Le regioni della ripartizione territoriale Sud ed Isole rappresentano, numericamente, più del 38% del totale delle cooperative sociali nazionali mentre i valori per le altre aree si attestano, mediamente, al 20%.

In questo contesto, l'Umbria denota una situazione particolare, sia in termini di tipologie di cooperative sociali presenti sul territorio regionale, sia in termini di quota assunta dalla cooperazione sociale rispetto al dato nazionale complessivo.

Sotto il primo aspetto, è interessante evidenziare che l'Umbria rappresenta una delle due regioni italiane, insieme al Lazio, in cui la numerosità totale delle cooperative sociali di tipo B (93) è superiore rispetto a quella delle cooperative sociali di tipo A (83). Questo dato evidenzia, pertanto, il ruolo che la cooperazione sociale ha assunto in questa regione, con direttrici di sviluppo che, presumibilmente, non hanno interessato soltanto i "tradizionali" settori di operatività delle cooperative sociali, come ad esempio quello sanitario e socio-assistenziale, ma che si sono manifestate, invece, anche in altri comparti dell'economia regionale. Ad una prima analisi, questo dato potrebbe quindi rappresentare un aspetto relativo alla vocazione identitaria e, sotto certi aspetti, all'innovatività della cooperazione

² Le ripartizioni territoriali sono:

- Nord Ovest: Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia e Liguria;
- Nord Est: Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna;
- Centro: Toscana, Umbria, Marche, Lazio;
- Sud ed Isole: Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia, Sardegna.

³ Occorre comunque evidenziare che il dato della ripartizione Sud ed Isole non è preciso avendo a disposizione per Calabria, Campania e Sicilia, solamente il numero totale di cooperative sociali e non il numero suddiviso per tipologia.

⁴ Tale dato comprende anche il numero di consorzi presenti in Sicilia.

sociale, oltreché alla sua capacità di diffusione e di pervasività nell'ambito dell'intero contesto economico regionale.

Sotto il secondo aspetto, l'Umbria presenta un peso della cooperazione sociale perfettamente in linea con quello relativo all'incidenza delle imprese regionali rispetto alla numerosità complessiva delle imprese a livello nazionale. Infatti, considerando i dati Unioncamere riferiti al 2012, la percentuale delle imprese presenti in Umbria si attesta all'1,6% del totale, valore identico a quello assunto dalla cooperazione sociale rispetto al dato nazionale. Questo ulteriore risultato mostra, pertanto, una configurazione strutturale della cooperazione sociale in Umbria che appare in grado di raggiungere livelli di sostanziale allineamento rispetto al peso assunto, a livello nazionale, dall'intero tessuto imprenditoriale regionale. A seguito di questi risultati e al fine di completare l'analisi della struttura della cooperazione sociale umbra, comparativamente alle altre regioni italiane, diviene necessario identificare anche le dinamiche che hanno interessato tale comparto, ossia le variazioni intervenute nella numerosità complessiva delle imprese in un determinato arco temporale. In particolare, considerando la numerosità delle cooperative sociali nelle diverse regioni italiane e confrontando tale dato con quello riferito al 2005⁵, emerge una situazione alquanto differenziata (tab. 3).

Tab. 3 - La variazione del numero di cooperative sociali per regione nel periodo 2005-2012 (n, %)

Regione	Totale ultima rilevazione disponibile* (n)	Totale 2005 (n)	Variazione (%)
Lazio	1.598	719	122,3
Puglia	1.185	545	117,4
Sardegna	947	484	95,7
Calabria	449	235	91,1
Marche	350	191	83,2
Sicilia	1.079	589	83,2
Umbria	182	104	75,0
Molise	116	67	73,1
Abruzzo	347	201	72,6
Valle d'Aosta	50	32	56,3
Friuli Venezia Giulia	236	162	45,7
Lombardia	1.669	1.191	40,1
Veneto	770	564	36,5
Trentino Alto Adige	211	156	35,3
Toscana	541	417	29,7
Emilia Romagna	726	584	24,3
Piemonte	548	445	23,1
Liguria	356	311	14,5
Basilicata	131	131	0,0
Campania	204	235	-13,2
Italia	11.695	7.363	58,8

* Vedi nota 1.

Fonte: elaborazioni dell'Autrice su dati ISTAT⁵ e Unioncamere.

⁵ ISTAT, *Le cooperative sociali in Italia*, 2005. La Basilicata è l'unica regione per cui il dato più recente disponibile è quello al 2005.

Infatti, pur in presenza di aumenti consistenti e diffusi del numero di cooperative sociali, emergono alcuni possibili raggruppamenti di regioni. Un primo è costituito da quelle in cui l'incremento della numerosità delle imprese assume valori maggiori al dato medio nazionale (58,8%) ed è composto prevalentemente da regioni del Sud Italia e da alcune regioni del Centro (Lazio, Marche ed Umbria). Un secondo raggruppamento è rappresentato, invece, da regioni che registrano tendenze di crescita della cooperazione sociale ma con tassi inferiori alla media nazionale. Sono, sostanzialmente, le regioni del Nord Italia, caratterizzate da un tessuto cooperativo a livello territoriale che si presenta, storicamente, ampio e robusto e, che per tale motivo, non registrano aumenti significativi della numerosità assoluta delle cooperative sociali rispetto agli stock iniziali. Infine, un ultimo raggruppamento si esaurisce nella sola regione Campania, l'unica nel panorama nazionale a registrare una flessione del numero complessivo di cooperative sociali.

Anche sotto questo aspetto, l'Umbria, come appena evidenziato, presenta delle caratteristiche specifiche, collocandosi tra le regioni in cui le dinamiche di crescita della cooperazione sociale sembrano essere maggiormente accentuate.

Tab. 4 - Numero di cooperative sociali regionali ogni 100.000 abitanti (n)

Regione	Cooperative sociali ogni 100.000 abitanti (n)
Sardegna	57
Valle d'Aosta	39
Molise	36
Puglia	29
Lazio	28
Abruzzo	26
Basilicata	22
Calabria	22
Liguria	22
Marche	22
Sicilia	21
Trentino Alto Adige	20
Umbria	20
Friuli Venezia Giulia	19
Lombardia	17
Emilia Romagna	16
Veneto	16
Toscana	14
Piemonte	12
Campania	3
Totale	19

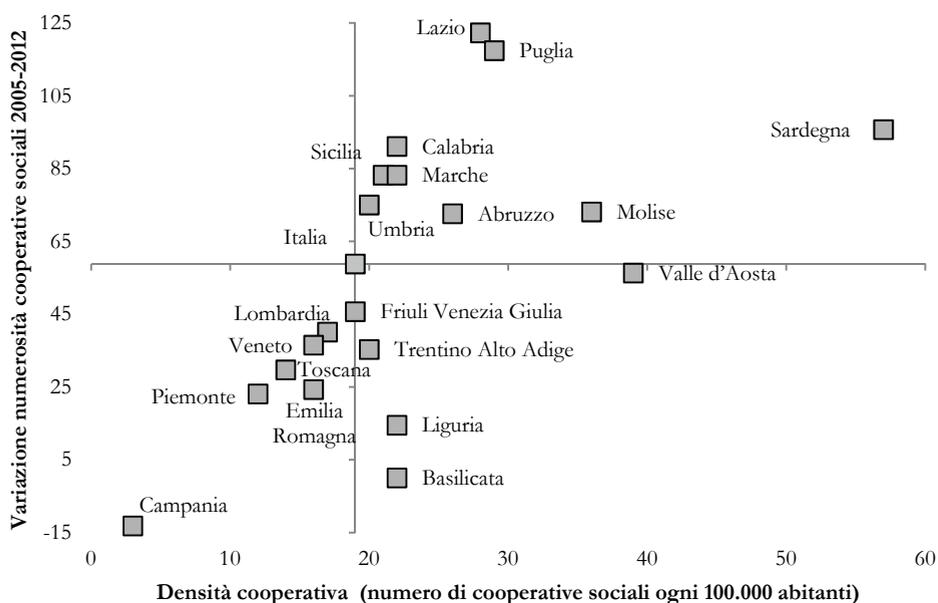
Fonte: elaborazioni dell'Autrice su dati demo.istat.it

Infine, per concludere il quadro descrittivo, può essere interessante costruire un indicatore rappresentativo del grado di diffusione delle cooperative sociali nell'ambito dei singoli contesti regionali. Tale indicatore è costituito dal numero di cooperative sociali presenti in ogni realtà regionale italiana per 100.000 abitanti e, rappresentando un indice relativo di densità cooperativa, permette di pervenire alla costruzione di adeguati

confronti interregionali⁶ (tab. 4). Il valore medio assunto da tale indicatore in Italia è pari a 19, con valori che oscillano tra un minimo della regione Campania, pari a 3, e valori massimi assunti da regioni quali la Sardegna (57), la Valle d'Aosta (39) ed il Molise (36). Tendenzialmente la numerosità e la diffusione delle cooperative sociali è maggiore al Sud rispetto al Nord Est, mentre Centro e Nord Ovest si attestano su valori medi.

In definitiva, considerando congiuntamente la densità cooperativa che esprime una misura del grado di diffusione e, quindi, del possibile ruolo assunto dalla cooperazione sociale nelle diverse regioni italiane e la variazione della numerosità delle cooperative sociali che invece sintetizza e rappresenta la dinamicità del fenomeno, è possibile pervenire al seguente quadro di sintesi (graf. 1).

Graf. 1 - Il posizionamento della cooperazione sociale nelle diverse regioni italiane



Fonte: elaborazioni dell'Autrice su dati ISTAT e Unioncamere.

Il grafico mostra che la cooperazione sociale in Italia assume tre distinti posizionamenti. Nel primo quadrante, collocato in basso a sinistra, sono presenti alcune regioni del nord Italia (Piemonte, Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna), un'unica regione del centro e un'altra del sud (la Toscana e la Campania) in cui le cooperative sociali hanno tradizionalmente assunto un ruolo storico nella costruzione e nello sviluppo dei sistemi locali di welfare. Tali regioni mostrano una diffusione della cooperazione sociale inferiore al dato medio nazionale e ciò potrebbe essere ricondotto alla significativa crescita delle

⁶ La popolazione è calcolata all'1 gennaio 2011 in base ai dati raccolti dal sito demo.istat.it

cooperative sociali avvenuta nel corso degli ultimi anni soprattutto nelle regioni meridionali del Paese. Allo stesso tempo, queste regioni evidenziano un tasso di crescita della numerosità delle cooperative sociali inferiore alla media nazionale, a testimonianza del ruolo che la struttura preesistente di imprese continua a svolgere nei territori regionali. Pertanto, considerando il dato relativo alla numerosità assoluta delle cooperative sociali che, complessivamente considerate, rappresentano il 36,4% dello stock nazionale, è possibile sostenere che si tratta di un raggruppamento che esprime posizioni di consolidamento della cooperazione sociale.

Nel secondo quadrante, in basso a destra, sono presenti regioni in cui le cooperative sociali assumono connotati simili rispetto a quelle del raggruppamento precedente. Sono, infatti, regioni di minori dimensioni, in cui la cooperazione sociale presenta un maggior grado di diffusione territoriale. Al suo interno vi sono però situazioni differenziate, con regioni in cui le cooperative sociali presentano adeguati tassi di crescita, come nel caso della Valle d'Aosta, del Friuli-Venezia Giulia e del Trentino-Alto Adige, e regioni in cui la dinamica di sviluppo della cooperazione sociale sembra essere alquanto ridotta, come nel caso di Liguria e Basilicata.

Infine, il terzo quadrante, collocato in alto a destra, raggruppa le regioni in cui la cooperazione sociale presenta sia una densità che tassi di crescita più elevati rispetto ai dati medi nazionali. Come evidenziato in precedenza, si tratta prevalentemente di regioni del Sud Italia che hanno assistito, nel corso degli ultimi anni, ad un significativo incremento della numerosità delle cooperative sociali, attivando una sorta di “rincorsa” nei confronti di quelle regioni in cui il fenomeno era storicamente radicato. Tra queste realtà sono presenti anche tre regioni appartenenti al Centro Italia: oltre al Lazio, in cui la crescita del numero di cooperative sociali potrebbe derivare anche dalla scelta di localizzare la sede legale delle imprese in un ambito metropolitano come quello della città di Roma, emergono le posizioni di Marche ed Umbria che potrebbero rappresentare, pertanto, contesti in cui la cooperazione sociale continua a mostrare segnali positivi di sviluppo.

L'universo di riferimento

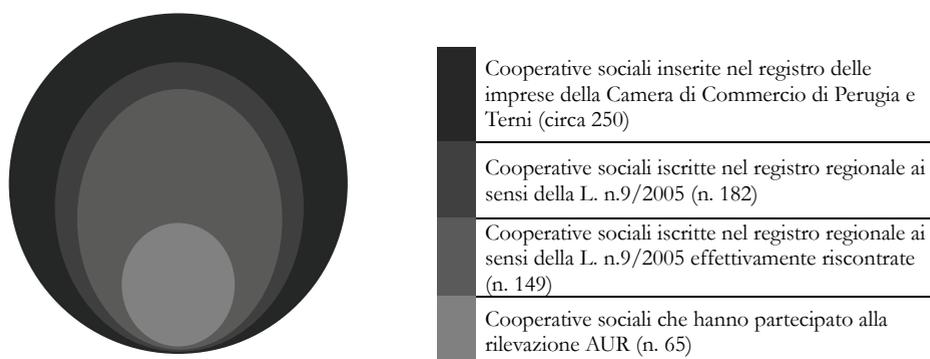
L'attività di ricerca, relativa alla realizzazione di un'indagine di campo, è stata avviata con l'individuazione dell'universo di riferimento, costituito da tutte le cooperative sociali iscritte nel Registro Regionale delle Cooperative Sociali. Si è giunti alla suddetta conclusione poiché, in Umbria, esaminando il Registro delle Imprese della Camera di Commercio di Perugia e di Terni, è emerso che le cooperative sociali sono in numero superiore alle 250 unità ma solo un sottoinsieme delle stesse è iscritto all'Albo Regionale del settore (istituito ai sensi della Legge Regionale n. 9 del 17 febbraio 2005) e, di conseguenza, in grado di stabilire e mantenere rapporti di collaborazione con le amministrazioni pubbliche locali. Dato che il presente progetto di ricerca intende esaminare il comportamento delle cooperative sociali che detengono rapporti con la Pubblica Amministrazione, l'analisi è stata circoscritta alle sole cooperative iscritte al Registro Regionale.

A conclusione delle attività di “depurazione dell'archivio”⁷, l'universo finale di riferimento appare rappresentato da 151 imprese, suddivise in 74 cooperative di tipo A, 70 di tipo B e 5 consorzi. Una volta individuato l'universo oggetto di indagine, si è

⁷ Per maggiori informazioni è possibile consultare la nota metodologica nell'Appendice al presente volume.

proceduto all'invio mediante posta elettronica di un apposito questionario. Le cooperative sociali che hanno partecipato alla rilevazione sono state 44 di tipo A, 20 di tipo B ed un consorzio ed il tasso di risposta rispetto alla numerosità totale è stato rispettivamente del 61%, 29% e 20%. Le caratteristiche del consorzio che ha aderito alla rilevazione verranno analizzate successivamente nel capitolo relativo alle relazioni interorganizzative e alle strategie di innovazione delle cooperative sociali umbre. Sulla base di tali dati, è possibile riassumere schematicamente la rappresentatività numerica della cooperazione sociale in Umbria (fig. 1).

Fig. 1 - La rappresentatività della cooperazione sociale in Umbria



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Le cooperative sociali, sia di tipo A che di tipo B, che hanno partecipato alla rilevazione sono localizzate prevalentemente nella provincia di Perugia (rispettivamente 68% e 80%, tab. 5), dato tendenzialmente in linea con quanto rilevato su tutte le cooperative iscritte nel registro regionale. Dal punto di vista della distribuzione comunale (fig. 2a e fig. 2b) il dato è invece lievemente differente in quanto le cooperative sociali di tipo A che hanno risposto al questionario sono localizzate prevalentemente nel comune di Terni (25%) mentre quelle di tipo B nel comune di Perugia (25%).

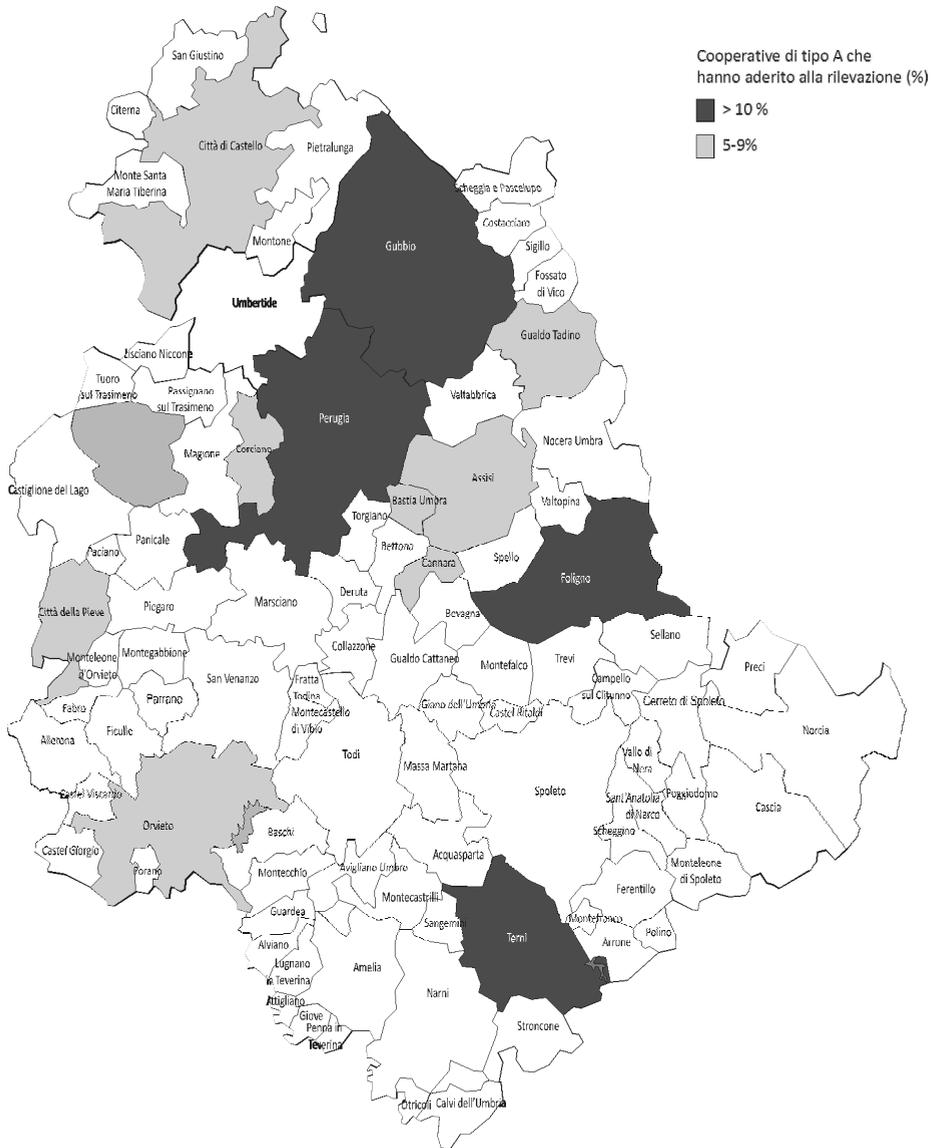
Tab. 5 - La localizzazione delle cooperative sociali che hanno aderito alla rilevazione per Provincia (%)

Provincia	Tipologia cooperativa sociale (%)	
	A	B
Perugia	68	80
Terni	32	20
Totale	100	100

Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

L'età media delle cooperative sociali sia di tipo A che di tipo B è 18 anni. La cooperativa che è stata fondata per prima rispetto a quelle analizzate è nata nel 1975 mentre la più recente nel 2010 (si tratta in entrambe i casi di cooperative di tipo A).

Fig. 2b - Localizzazione delle cooperative sociali di tipo B che hanno aderito alla rilevazione per comune (%)

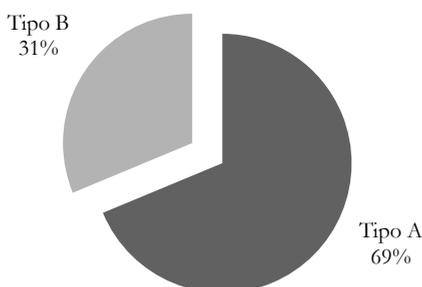


Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Tratti caratteristici dell'occupazione nelle cooperative sociali

La maggior parte delle cooperative sociali che hanno aderito alla rilevazione sono di tipo A (69%, graf. 2) mentre le B sono solo il 31%. Nell'analisi si è deciso di tenere separati i risultati derivanti dai questionari completati dalle due tipologie, data le peculiarità che caratterizzano le attività svolte dalle stesse.

Graf. 2 - Cooperative sociali che hanno aderito alla rilevazione per tipologia (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Tab. 6 - Composizione della base sociale al 31.12.11 (n, %)

	Tipologia Cooperativa (n)		Tipologia Cooperativa (%)	
	Tipo A	Tipo B	Tipo A	Tipo B
Soci lavoratori normodotati	2.856	742	86,5	64,4
Soci lavoratori svantaggiati	11	226	0,3	19,6
Soci volontari	190	108	5,8	9,4
Soci fruitori	75	14	2,3	1,2
Soci sovventori (persone fisiche)	86	18	2,6	1,6
Soci sovventori (persone giuridiche)	7	13	0,2	1,1
Soci persone giuridiche (non sovventori)	26	3	0,8	0,3
Altre tipologie di soci	49	28	1,5	2,4
Totale soci	3.300	1.152	100,0	100,0

Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

La compagine sociale è caratterizzata da una forte concentrazione sulla categoria dei soci lavoratori normodotati, sia per le cooperative sociali di tipo A che per quelle di tipo B (tab. 6). Date le caratteristiche funzionali delle cooperative sociali di tipo B, una forte rilevanza hanno anche i soci lavoratori svantaggiati che costituiscono quasi il 20% della base sociale. Seguono i soci volontari che rappresentano nelle cooperative di tipo A circa il 6% del totale dei soci mentre per le B supera il 9%. Le altre tipologie di soci (fruitori, sovventori, persone giuridiche e altro) rappresentano globalmente meno dell'8% della base sociale in entrambe le tipologie di cooperative.

Mediamente le cooperative sociali di tipo A hanno 75 soci, mentre le B 58. La minore dimensione delle seconde è confermata anche considerando la numerosità dei soci per

classi (tab. 7). Infatti, le cooperative di tipo B con più di 51 soci sono solo il 20% mentre le A superano il 35%.

Tab. 7 - Numero di soci per classi (%)

	Numero di soci (%)	
	Tipo A	Tipo B
≤ 10	12,2	15,0
da 11 a 50	51,2	65,0
da 51 a 100	19,5	5,0
≥ 101	17,1	15,0
Totale	100,0	100,0

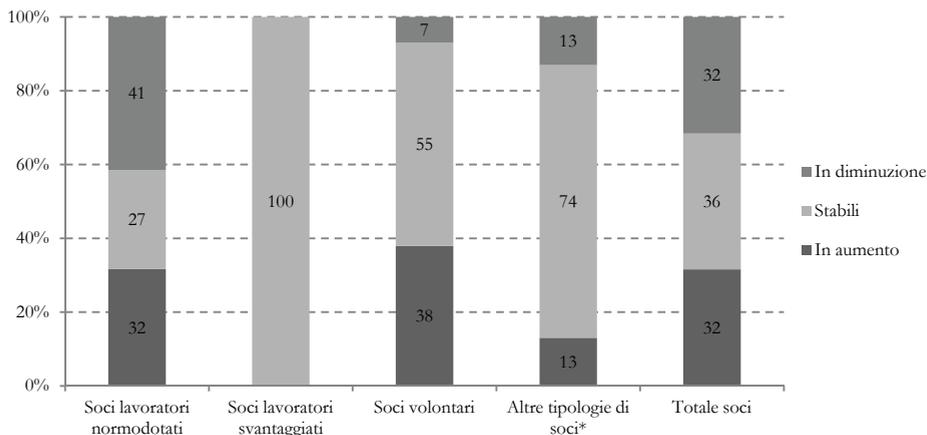
Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Se andiamo a misurare la variazione della tipologia di soci rispetto all'anno precedente (2010), per le cooperative sociali di tipo A si può osservare una situazione di tendenziale stabilità, denotata da una leggera flessione del numero di soci normodotati e da un aumento dei soci volontari (graf. 3a).

La tendenza per le cooperative sociali B è spostata verso la diminuzione del numero totale dei soci, a detrimento soprattutto dei soci lavoratori svantaggiati (graf. 3b).

I soci svantaggiati che operano all'interno delle cooperative di tipo B sono principalmente portatori di handicap, pazienti psichiatrici o tossicodipendenti (graf. 4) e sono soprattutto i primi ad aumentare in termini di numerosità (graf. 5).

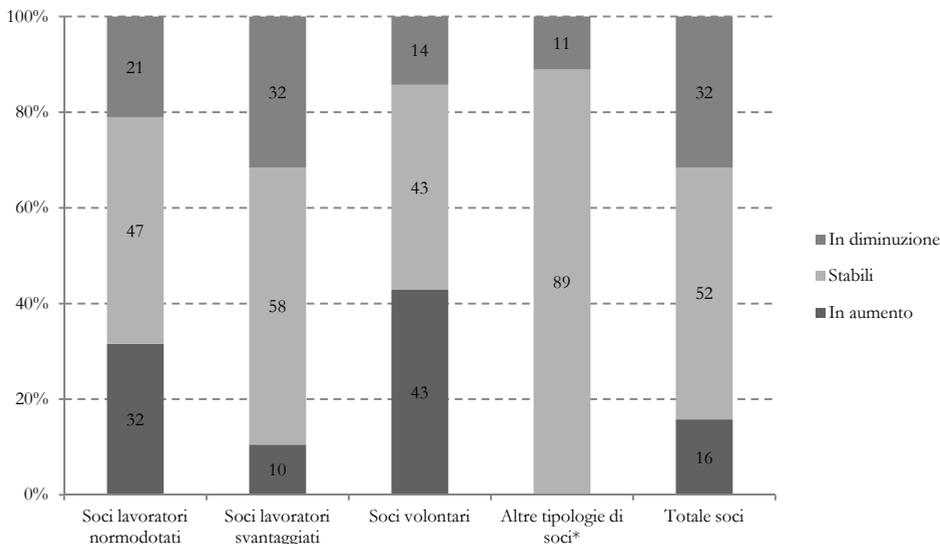
Graf. 3a - Variazione del numero dei soci delle cooperative sociali di tipo A rispetto al 2010 (%)



* Nella categoria "Altre tipologie di soci" rientrano: soci fruitori, soci sovventori (persone fisiche e/o persone giuridiche), soci persone giuridiche (non sovventori), altre tipologie di soci non specificate.

Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

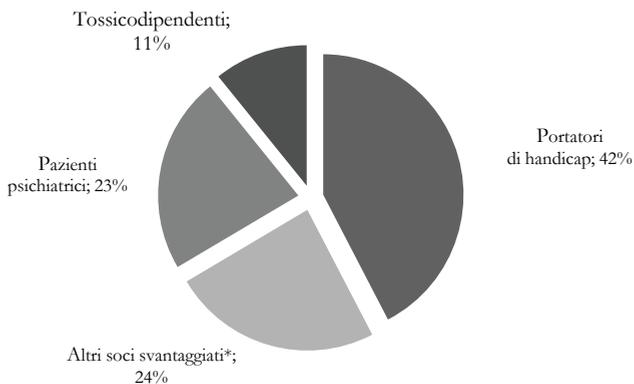
Graf. 3b - Variazione del numero dei soci delle cooperative sociali di tipo B rispetto al 2010 (%)



* Nella categoria "Altre tipologie di soci" rientrano: soci fruitori, soci sovventori (persone fisiche e/o persone giuridiche), soci persone giuridiche (non sovventori), altre tipologie di soci non specificate .

Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

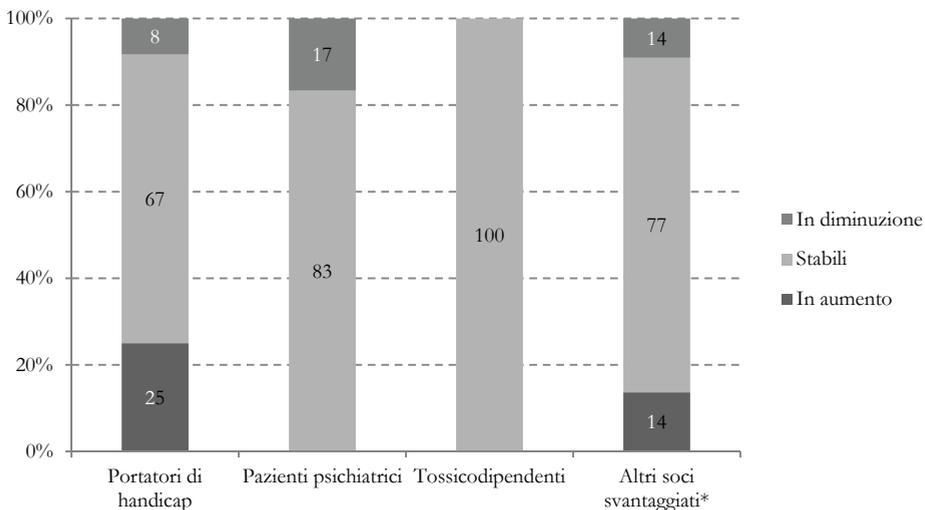
Graf. 4 - Tipologie di soci lavoratori svantaggiati operanti all'interno delle cooperative sociali di tipo B al 31 dicembre 2011 (%)



*La categoria "Altri soci svantaggiati" comprende: detenuti, alcolisti, extracomunitari, minori a rischio ed altri soci svantaggiati non specificati.

Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Graf. 5 - Variazione del numero dei soci svantaggiati delle cooperative sociali di tipo B per tipologia rispetto al 2010 (%)

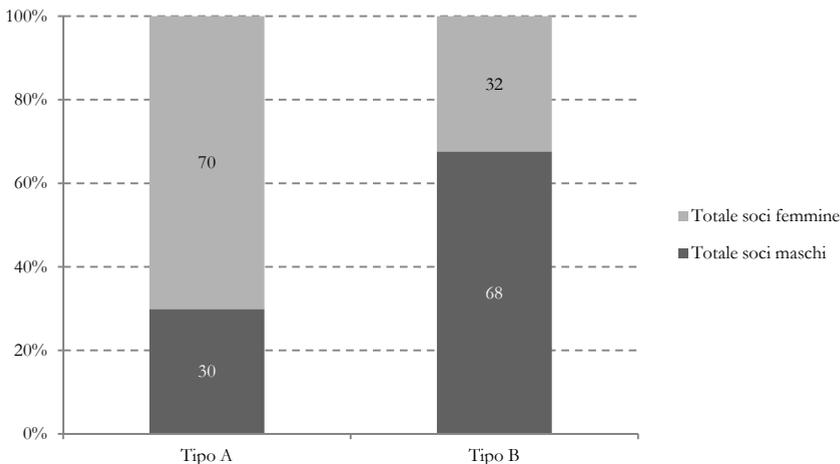


*La categoria Altri soci svantaggiati comprende: detenuti, alcolisti, extracomunitari, minori a rischio ed altri soci svantaggiati non specificati.

Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

La situazione dal punto di vista del genere dei soci è diametralmente opposta nelle due tipologie di cooperative (graf. 6). Infatti, nelle cooperative sociali di tipo A prevalgono le donne (70%), mentre nelle cooperative di tipo B gli uomini (68%).

Graf. 6 - Genere dei soci al 31 dicembre 2011 (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

La maggior parte delle donne fa parte, per entrambe le tipologie di cooperative sociali, della categoria dei soci lavoratori normodotati. Nelle altre categorie, gli unici dati di rilievo sono che circa il 5% dei soggetti di genere femminile sono soci volontari delle cooperative sociali di tipo A, mentre nelle B quasi l'8% dei soci donna rientra nella categoria dei soci lavoratori svantaggiati (tab. 8).

Tab. 8 - Composizione della base sociale femminile al 31 dicembre 2011 (n, %)

	Tipologia Cooperativa (n)		Tipologia Cooperativa (%)	
	Tipo A	Tipo B	Tipo A	Tipo B
Soci lavoratori normodotati	2.113	309	91,3	82,9
Soci lavoratori svantaggiati	4	28	0,2	7,5
Soci volontari	106	12	4,6	3,2
Altre tipologie di soci*	90	24	3,9	6,4
Totale soci femmine	2.313	373	100	100

* Le "Altre tipologie di soci" comprendono: soci fruitori, soci sovventori (persone fisiche e/o persone giuridiche), altre tipologie di soci non specificate.

Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

I soci stranieri rappresentano circa il 6% del totale dei soci sia nelle cooperative di tipo A che in quelle di tipo B. Si tratta prevalentemente di soci lavoratori normodotati, ma nelle cooperative A il 16,5% rientra nella categoria dei soci sovventori persone fisiche e circa il 6% tra i soci volontari mentre nelle cooperative di tipo B sono presenti un 3% di soci lavoratori stranieri svantaggiati e quasi un 5% di soci volontari stranieri (tab. 9).

Tab. 9 - Composizione della base sociale straniera al 31 dicembre 2011 (n, %)

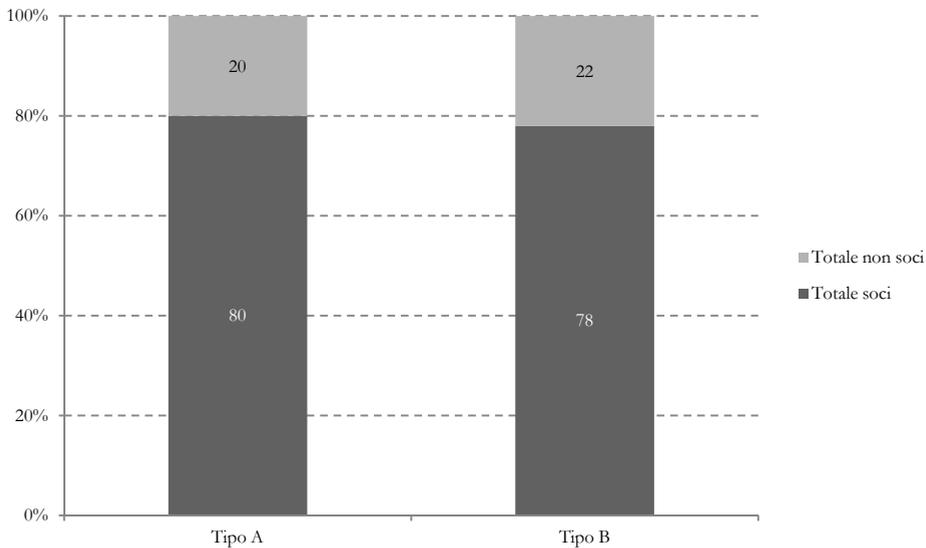
	Tipologia Cooperativa (n)		Tipologia Cooperativa (%)	
	Tipo A	Tipo B	Tipo A	Tipo B
Soci lavoratori normodotati	145	58	74,7	90,6
Soci lavoratori svantaggiati	1	2	0,5	3,1
Soci volontari	12	3	6,2	4,7
Soci sovventori (persone fisiche)	32	0	16,5	0,0
Soci persone giuridiche (non sovventori)	4	0	2,1	0,0
Altre tipologie di soci	0	1	0,0	1,6
Totale soci stranieri	194	64	100,0	100,0

Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Per quanto concerne il numero di lavoratori/addetti non soci questi rappresentano per entrambe le tipologie di cooperative circa il 20% del totale dei lavoratori/addetti (graf. 7).

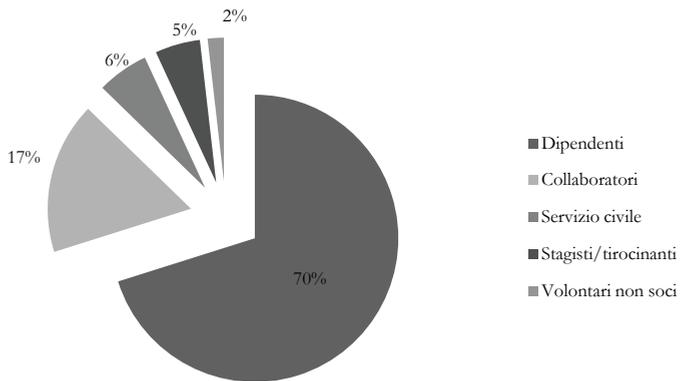
Se consideriamo i lavoratori/addetti non soci per tipologia di rapporto di lavoro, a prevalere nettamente sono i dipendenti, seguiti da collaboratori e stagisti/tirocinanti e ciò si verifica sia nelle cooperative sociali di tipo A che in quelle di tipo B (graf. 8a, graf. 8b).

Graf. 7 - Lavoratori/addetti soci e non soci al 31 dicembre 2011 a confronto (%)



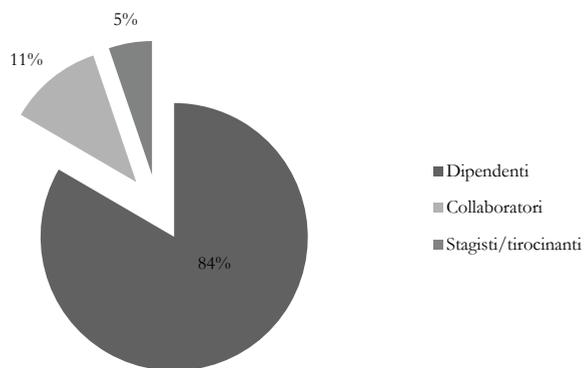
Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Graf. 8a - Lavoratori/addetti non soci per tipologia di rapporto al 31 dicembre 2011 riferiti alle cooperative sociali di tipo A (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

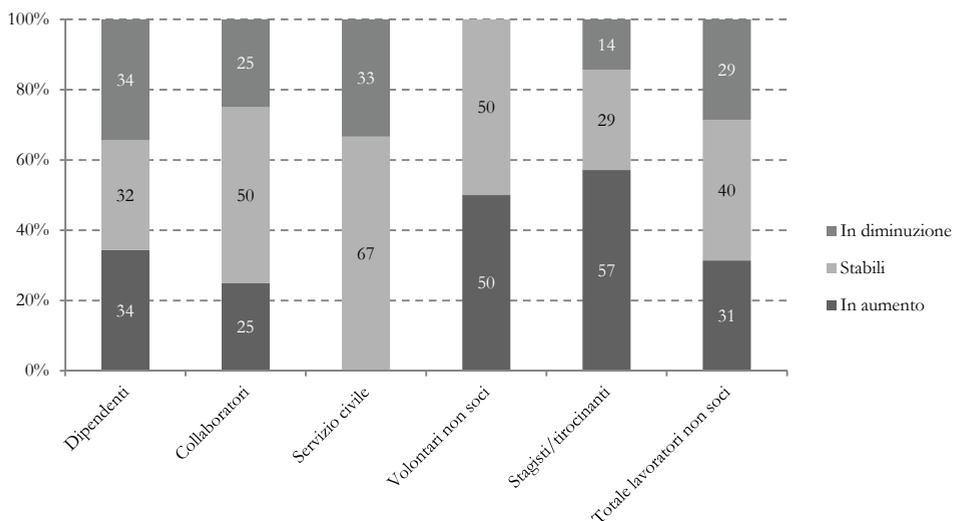
Graf. 8b - Lavoratori/addetti non soci per tipologia di rapporto al 31 dicembre 2011 riferiti alle cooperative sociali di tipo B (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

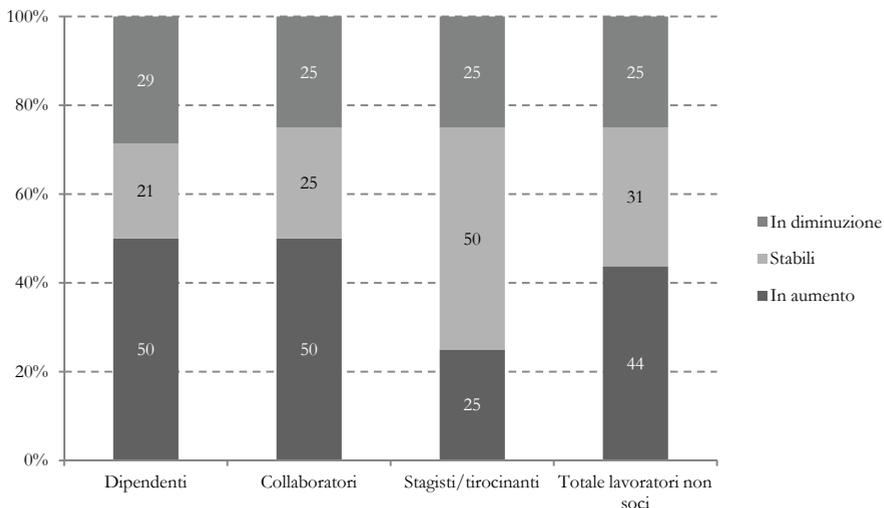
I lavoratori/addetti non soci, nelle cooperative sociali di tipo A, sono tendenzialmente stabili in termini di numerosità rispetto al 2010, mentre nelle B si nota una leggera tendenza positiva, soprattutto per quanto riguarda i dipendenti ed i collaboratori (graf. 9a, graf. 9b).

Graf. 9a - Variazione del numero di lavoratori/addetti non soci rispetto al 2010 nelle cooperative sociali di tipo A (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

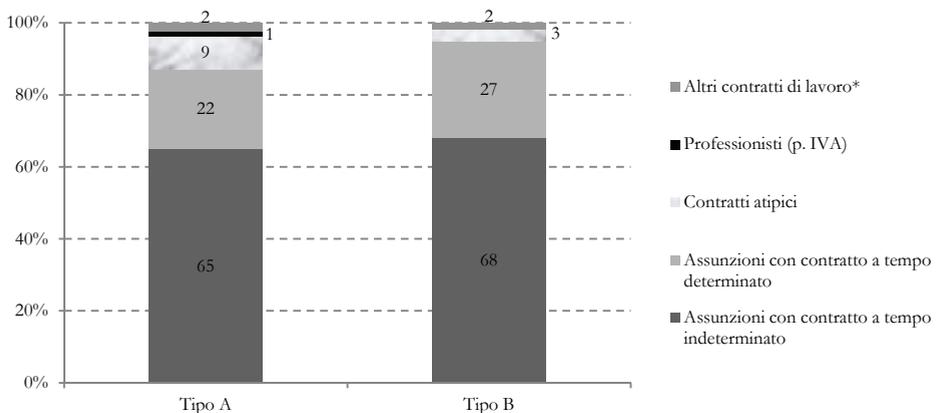
Graf. 9b - Variazione del numero di lavoratori/addetti non soci rispetto al 2010 nelle cooperative sociali di tipo B (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Le principali forme contrattuali adottate dalle cooperative sociali di entrambe le tipologie sono quelle a tempo indeterminato, rispettivamente nel 65% dei casi per le A e nel 68% per le B, e a tempo determinato, che nelle A risultano essere percentualmente inferiori in quanto sono presenti anche contratti atipici e prestazioni di servizi da parte di professionisti con Partita IVA (graf. 10).

Graf. 10 - Caratteristiche dei contratti di lavoro al 31 dicembre 2011 (%)



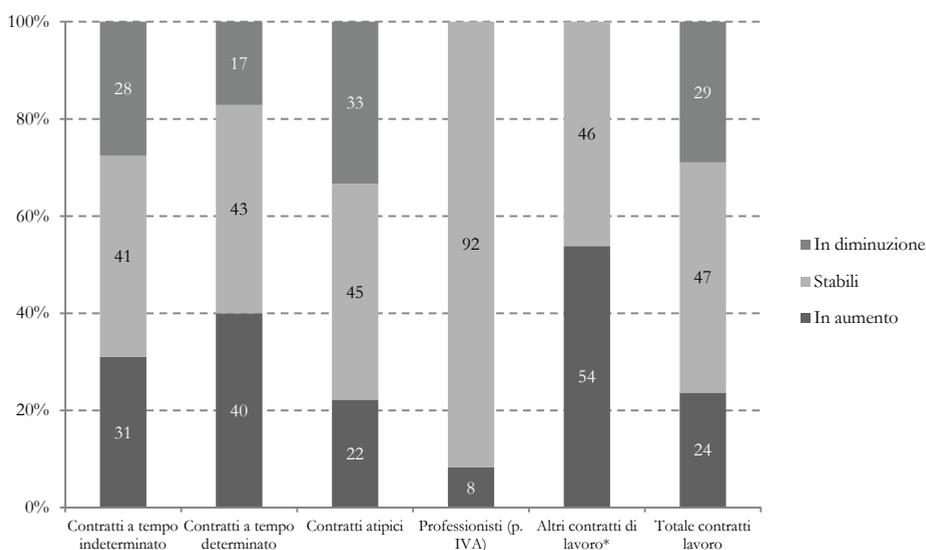
* Le altre tipologie di contratti di lavoro sono: tirocinio, interinale, apprendistato, distaccati da altri enti pubblici o privati, work experience.

Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Nelle cooperative sociali di tipo A si può osservare una variazione di tali forme contrattuali, rispetto al 2010, denotata da una tendenziale stabilità. Leggera è la tendenza verso l'aumento delle assunzioni con contratto a tempo determinato o attraverso altre forme contrattuali, come ad es. tirocinio ed apprendistato, ed è lieve la diminuzione del numero di contratti di lavoro atipici stipulati rispetto al 2010 (graf. 11a).

Per quanto concerne le cooperative di tipo B la situazione vede un tendenziale aumento di tutte le tipologie di contratto ed in particolare delle forme contrattuali come apprendistato, tirocinio e work experience. Sono invece del tutto assenti le prestazioni professionali (graf. 11b).

Graf. 11a - Variazione dei contratti di lavoro rispetto al 2010 nelle cooperative sociali di tipo A (%)



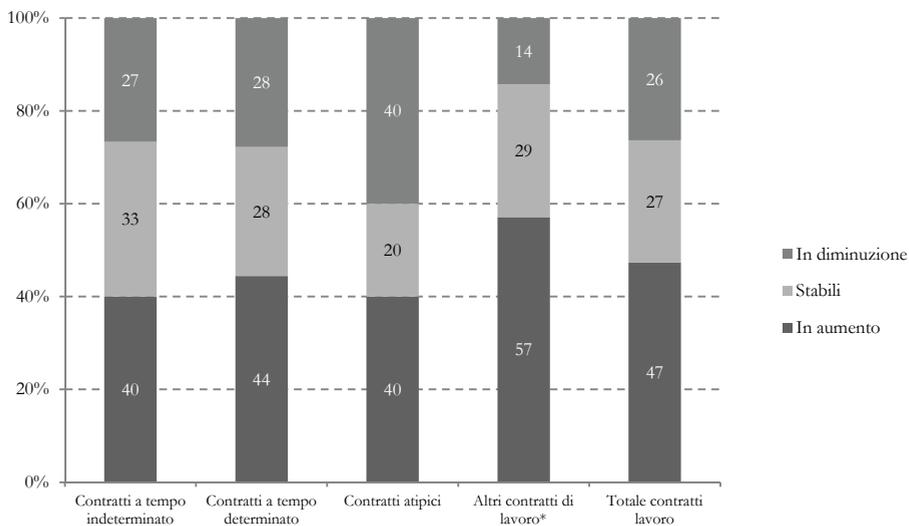
*Le altre tipologie di contratti di lavoro sono: tirocinio, interinale, apprendistato, distaccati da altri enti pubblici o privati, work experience.

Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Se si confrontano le caratteristiche dei contratti di lavoro dal punto di vista del regime orario, che si ripartisce generalmente in modo equo tra tempo pieno e part-time, si può osservare come nelle cooperative sociali di tipo A prevalgono i contratti a tempo pieno (51%) mentre nelle B quelli part-time che si attestano al 56% (graf. 12a, graf. 12b). In entrambe i casi, comunque, rispetto al 2010, è stata rilevata una tendenziale diminuzione dei contratti a tempo pieno a favore di quelli part-time.

Se si passa ad analizzare l'età media degli occupati il dato più importante, che distingue le due tipologie di cooperative sociali, è che mentre nelle A più del 60% degli occupati ha meno di 40 anni, nelle B questa percentuale scende al 45 e, per la stessa tipologia, ben il 41% dei lavoratori/addetti soci e non soci ha un'età compresa tra 41 e 55 anni (graf. 13).

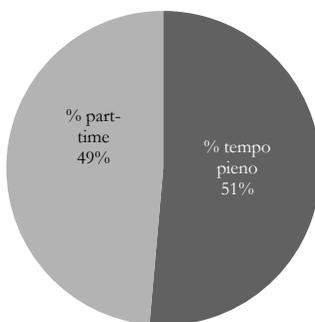
Graf. 11b - Variazione dei contratti di lavoro rispetto al 2010 nelle cooperative sociali di tipo B (%)



* Le altre tipologie di contratti di lavoro sono: tirocinio, apprendistato, work experience.

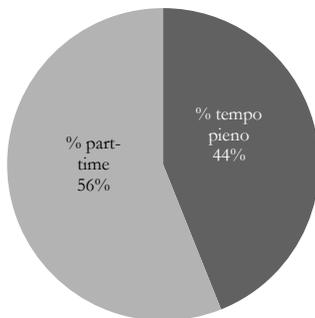
Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Graf. 12a - Caratteristiche dei contratti di lavoro per regime orario al 31 dicembre 2011 nelle cooperative sociali di tipo A (%)



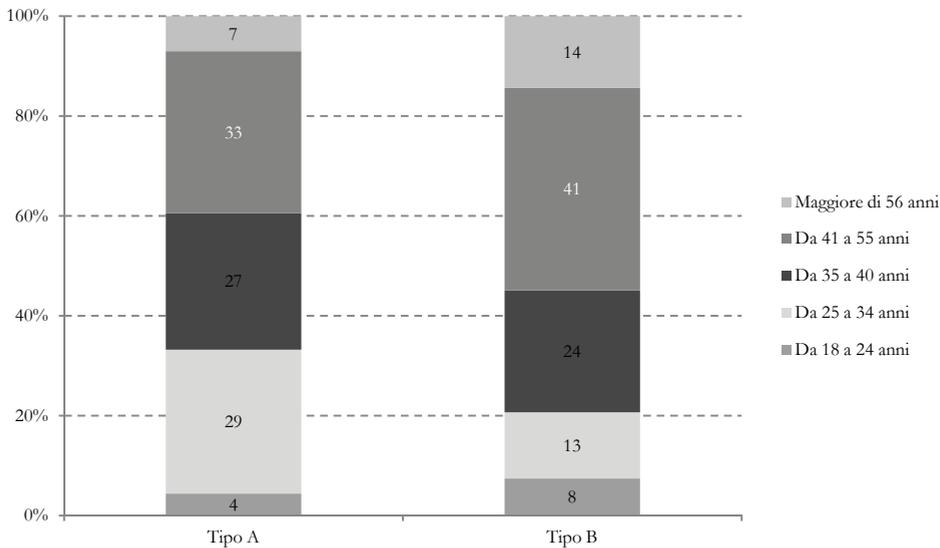
Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Graf. 12b - Caratteristiche dei contratti di lavoro per regime orario al 31 dicembre 2011 nelle cooperative sociali di tipo B (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

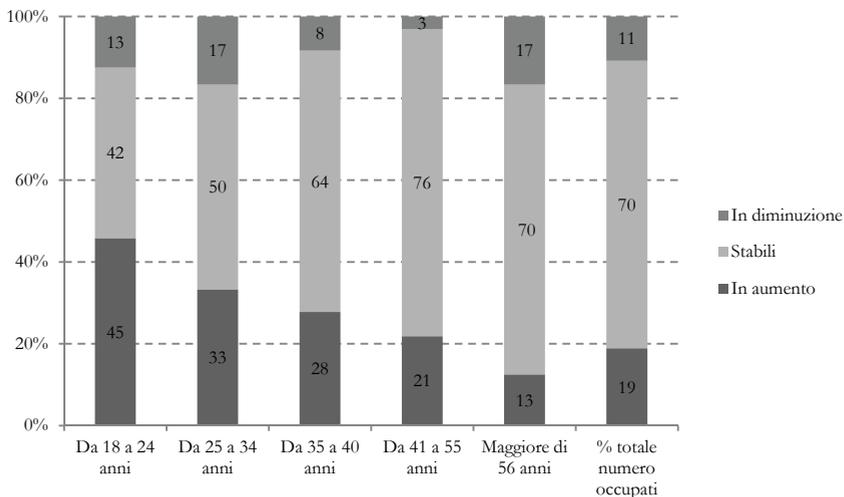
Graf. 13 - Percentuale di occupati (soci e non soci) per classi di età al 31 dicembre 2011 (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

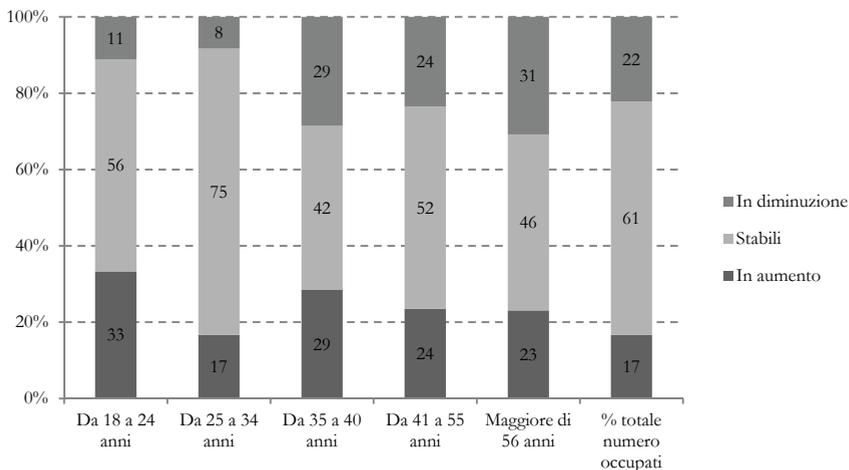
La variazione delle assunzioni per classi di età rispetto al 2010 sia nelle cooperative sociali di tipo A che B denota comunque una tendenziale volontà ad assumere soggetti più giovani ed in particolare quelli con un'età compresa tra i 18 ed i 24 anni (graf. 14a, graf. 14b).

Graf. 14a - Variazione del numero di occupati (soci e non soci) per classi di età rispetto al 2010 nelle cooperative sociali di tipo A (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

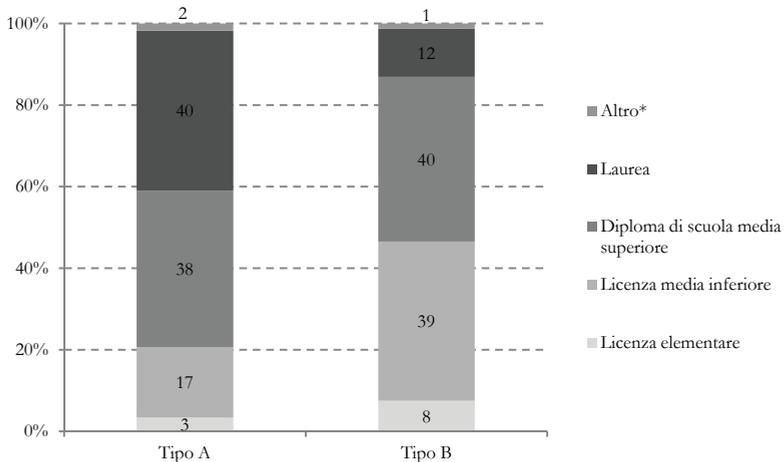
Graf. 14b - Variazione del numero di lavoratori soci (soci e non soci) per classi di età rispetto al 2010 nelle cooperative sociali di tipo B (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Per quanto concerne il titolo di studio degli occupati (soci e non soci, graf. 15), nelle cooperative sociali di tipo A prevalgono i soggetti con licenza di scuola media superiore (38%) ed i laureati (39%), mentre il livello di scolarizzazione nelle cooperative sociali di tipo B è più basso ed infatti troviamo una maggioranza di soggetti che hanno conseguito la licenza di scuola media inferiore (39%) o il diploma di scuola media superiore (40%).

Graf. 15 - Numero di lavoratori soci (soci e non soci) per titolo di studio al 31 dicembre 2012 (%)

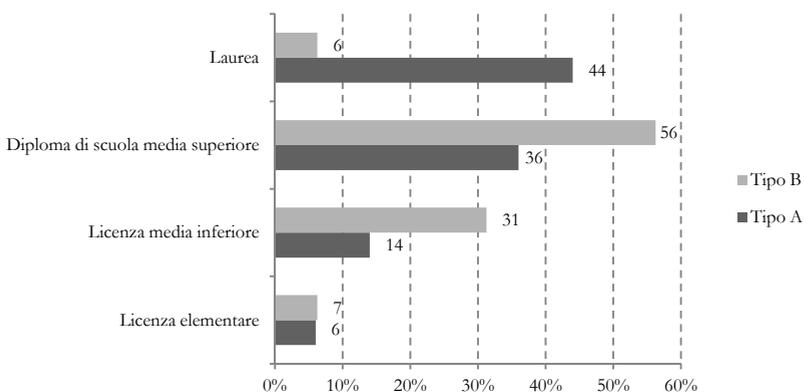


* La categoria Altro comprende i dottori di ricerca ed altri titoli di studio non specificati.

Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Per cercare di capire se ci sono state variazioni nel corso degli ultimi 5 anni dal punto di vista delle caratteristiche dei soggetti assunti, abbiamo chiesto di evidenziare quale titolo di studio è stato richiesto per il personale assunto in questo lasso di tempo. Le cooperative sociali di tipo A hanno selezionato prevalentemente soggetti laureati, mentre le B diplomati con licenza di scuola media superiore (graf. 16).

Graf. 16 - Titolo di studio prevalente del personale assunto nel corso degli ultimi 5 anni (%)

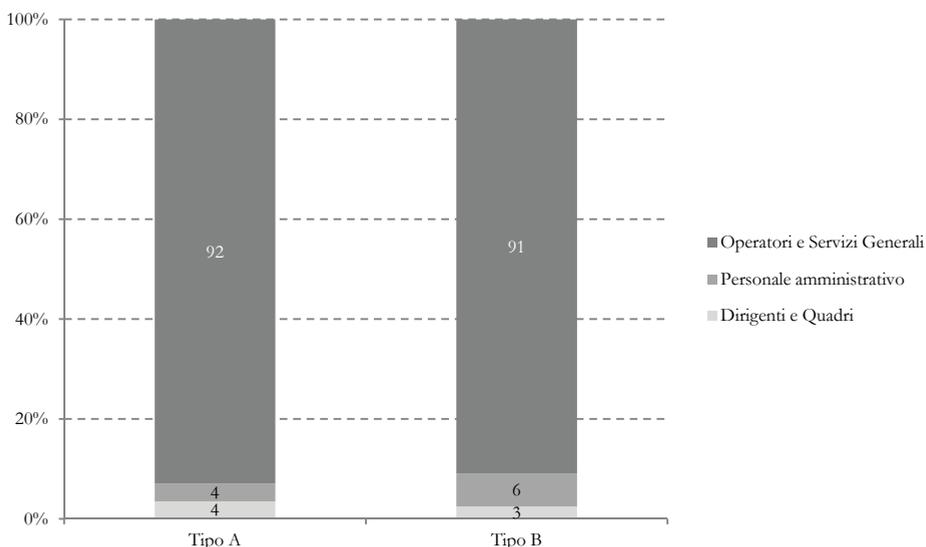


Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Assetto organizzativo, competenze interne e meccanismi di governance

Se si considerano i lavoratori (soci e non soci) per categoria professionale (graf. 17), si può osservare che per entrambe le tipologie di cooperative il livello di gerarchizzazione è molto basso. Infatti, dirigenti e quadri rappresentano in entrambe i casi meno del 4% del totale. Il personale amministrativo rappresenta il 3,6% per le A ed il 6,6% per le B. Naturalmente gli operatori e gli addetti ad altri servizi generali rappresentano la massa di professionisti presenti all'interno delle cooperative sociali.

Graf. 17 - Lavoratori remunerati (soci e non soci) per categoria professionale (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

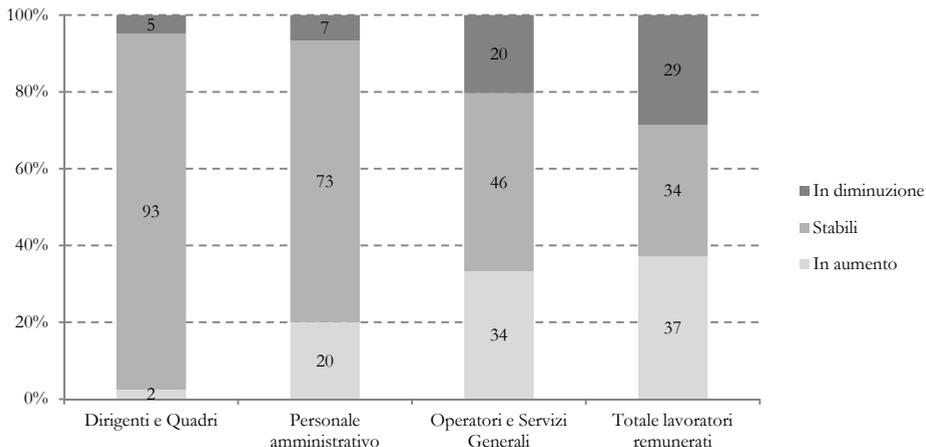
Se mediamente le categorie professionali non sono variate rispetto al 2010, nelle cooperative di tipo A è stato rilevato un aumento maggiore in termini di personale amministrativo e di operatori e servizi generali (graf. 18a) e nelle B l'incremento più importante si è avuto sul numero di operatori ed addetti ai servizi generali anche se tale variazione non ha compensato la diminuzione subita da una parte delle imprese intervistate (graf. 18b).

Dopo aver definito le caratteristiche dei soggetti che operano all'interno delle cooperative sociali, passiamo a descrivere l'organizzazione e le strategie di governance che contraddistinguono tali tipologie di attività.

Nel 2011 sono state effettuate globalmente 102 assemblee nelle cooperative sociali di tipo A e 55 in quelle di tipo B, con una media, per entrambe le tipologie, di 3 assemblee annue. Date le peculiarità di queste tipologie di società, si è cercato di valutare la rappresentanza degli utenti, attuale e prevista, nelle stesse. Attualmente, le cooperative di tipo A che non hanno forme di rappresentanza al loro interno da parte degli utenti sono il 43% ed è previsto un aumento di qualche punto percentuale nei prossimi anni a favore

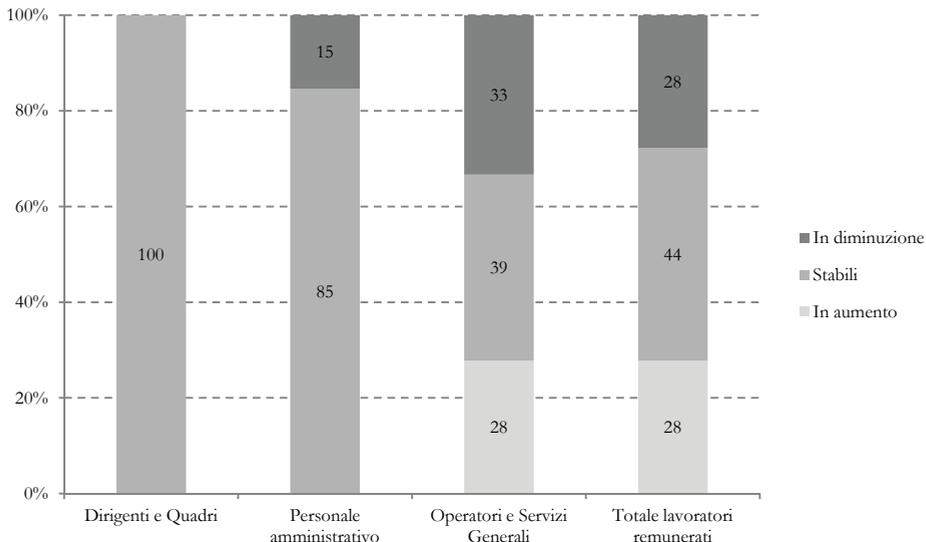
dell'inserimento degli utenti all'interno degli organi di governo (graf. 19a). Nelle cooperative sociali di tipo B, il 50% degli organi sociali hanno al loro interno dei rappresentanti degli utenti e tale valore è destinato a perdurare nel tempo (graf. 19b).

Graf. 18a - Variazione del numero di lavoratori remunerati (soci e non soci) per categoria professionale nelle cooperative sociali di tipo A (%)



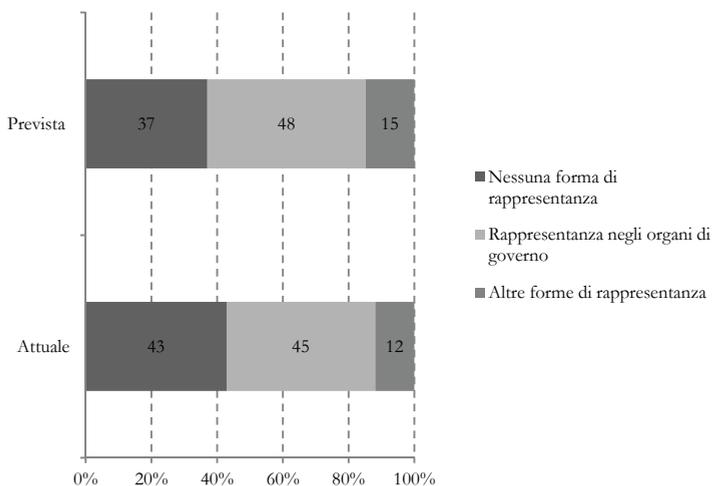
Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Graf. 18b - Variazione del numero di lavoratori remunerati (soci e non soci) per categoria professionale nelle cooperative sociali di tipo B (%)



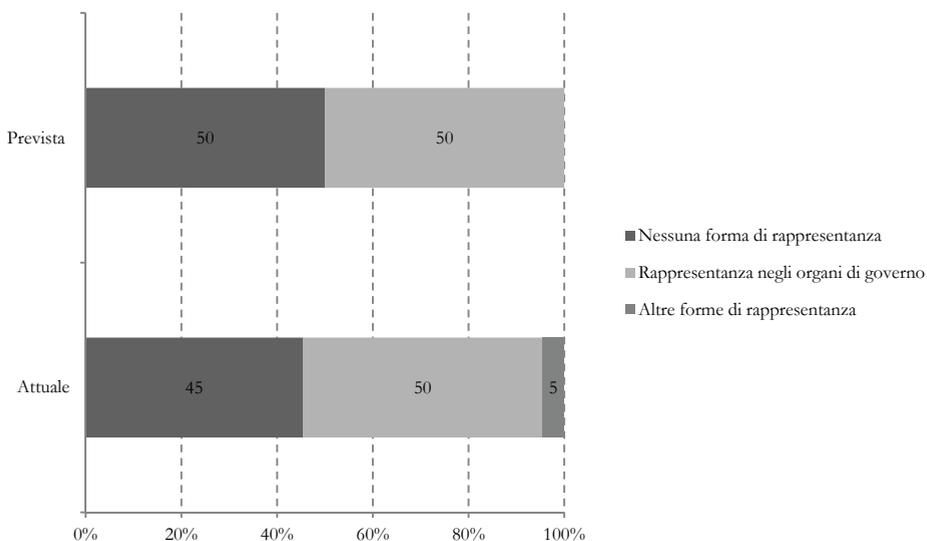
Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Graf. 19a - Rappresentanza attuale e prevista degli utenti all'interno delle cooperative sociali di tipo A (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

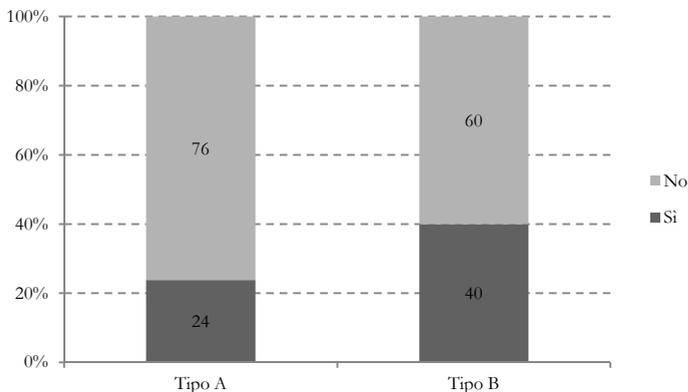
Graf. 19b - Rappresentanza attuale e prevista degli utenti all'interno delle cooperative sociali di tipo B (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Negli ultimi 5 anni le cooperative sociali di tipo B sono quelle che hanno avuto un maggior turnover per quanto riguarda la figura del presidente (40%) contro una minore variazione (24%) per quelle di tipo A (graf. 20).

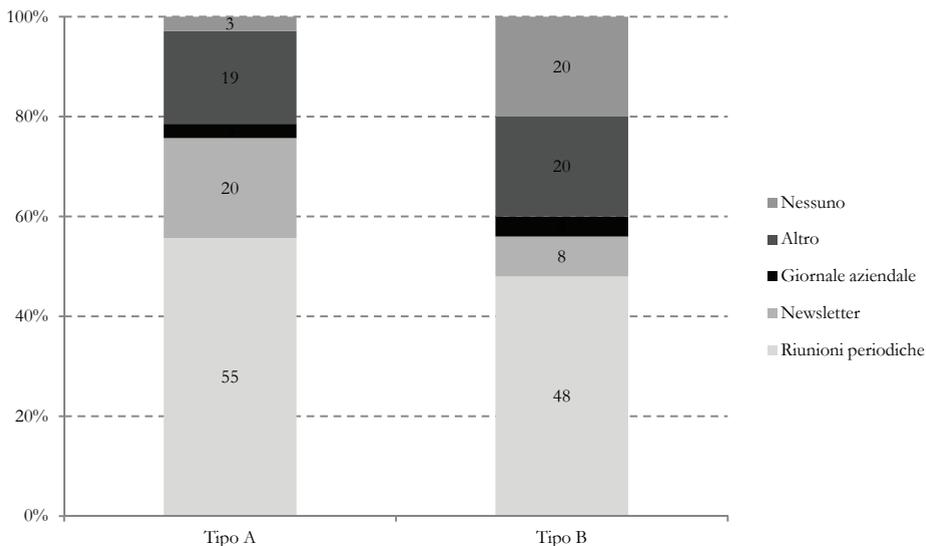
Graf. 20 - Cambiamento del presidente nelle cooperative sociali di tipo A e di tipo B negli ultimi 5 anni (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

I componenti del Consiglio di Amministrazione delle cooperative sociali intervistate sono 181 per quelle di tipo A e 67 per le B e rispetto al 2009 sono aumentati rispettivamente del 15% e del 30%. Mediamente ogni cooperativa ha al suo interno 5 componenti del CdA.

Graf. 21 - Strumenti utilizzati per promuovere la comunicazione e la partecipazione dei soci (%)

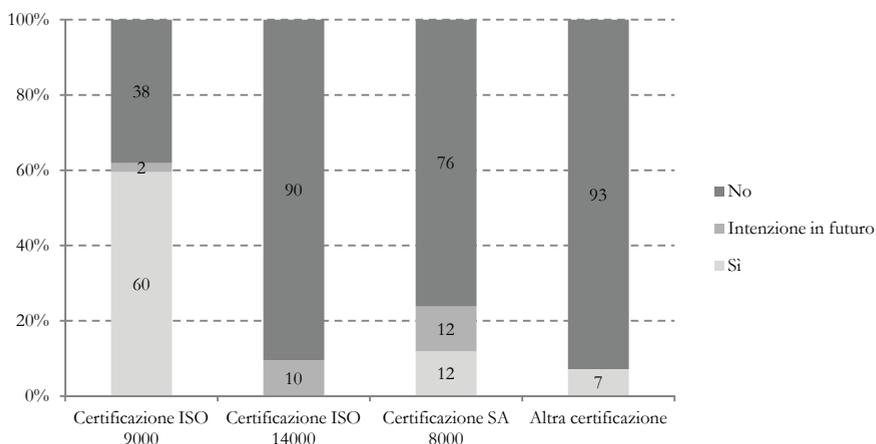


Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Dal punto di vista della comunicazione, le cooperative sociali sono ancora poco predisposte ai mezzi tecnologicamente più avanzati (es. invio di mail per comunicazioni informative interne o esterne) mentre sono ancora legate all'utilizzo dello strumento delle riunioni periodiche per coordinare le attività interne e favorire la partecipazione dei soci ai processi decisionali. Una percentuale residuale per le cooperative sociali di tipo A e ben un 20% di quelle di tipo B non utilizza nessuno strumento di comunicazione (graf. 21) ma nonostante ciò la tendenza rilevata è quella di incrementare nel tempo l'utilizzo di newsletter a fini comunicativi.

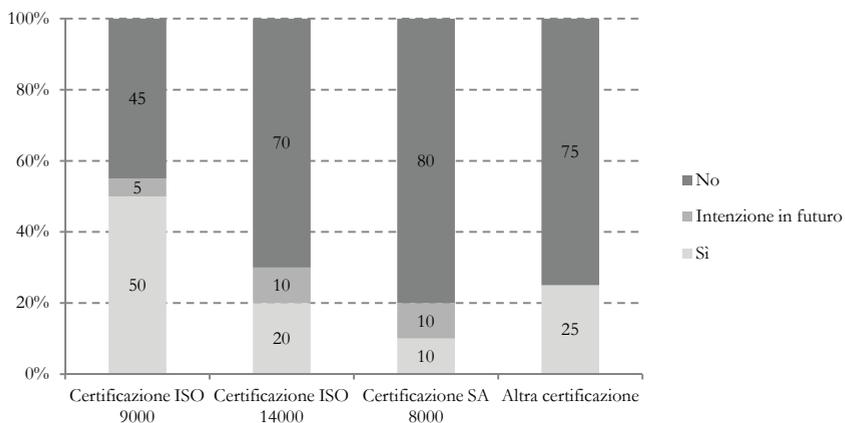
Per quanto concerne le certificazioni sia le cooperative sociali di tipo A che quelle di tipo B posseggono principalmente la certificazione ISO 9000 (graf. 22a, graf. 22b).

Graf. 22a - Certificazioni nelle cooperative sociali di tipo A (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

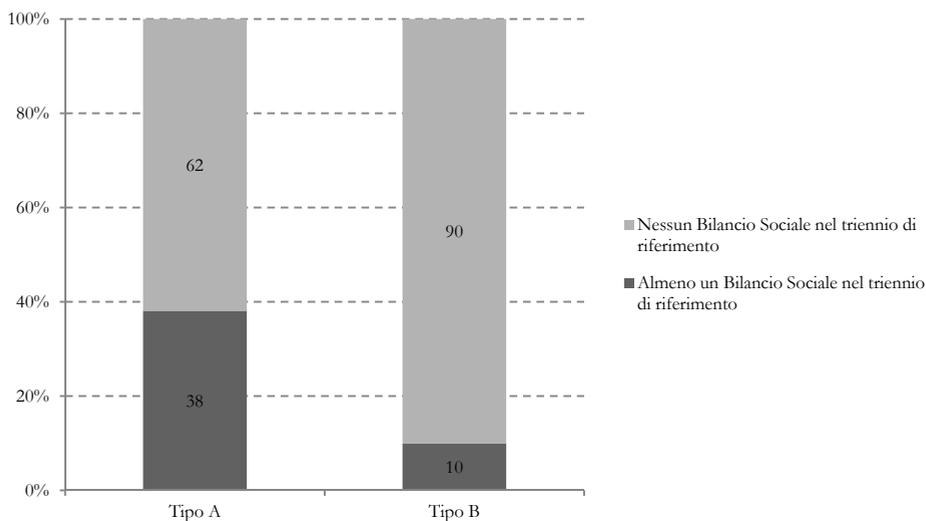
Graf. 22b - Certificazioni nelle cooperative sociali di tipo B (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Le cooperative sociali di tipo A che hanno redatto almeno un bilancio sociale nel periodo 2009-2011 sono il 38% mentre la percentuale per le B scende al 10% (graf. 23).

Graf. 23 - Redazione del bilancio sociale nel periodo 2009-2011 da parte delle cooperative sociali di tipo A (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Alcune cooperative sociali hanno interrotto/sospeso, nel corso del periodo analizzato (2009-2011) l'esperienza della redazione del bilancio sociale. Si è rilevato che le cause principali sono state le difficoltà organizzative e la carenza di risorse economiche.

Alcune cooperative sociali hanno affermato di non aver mai redatto un bilancio sociale ma che tale attività è inserita tra gli obiettivi per il futuro e che comunque la causa principale di tale scelta è la mancanza di risorse economiche, e tra coloro che stanno portando avanti tale esperienza alcune dichiarano che la scelta di redigere il bilancio sociale è spinta dalla volontà di creare un'identità d'impresa e di apparire all'esterno come un'impresa responsabile.

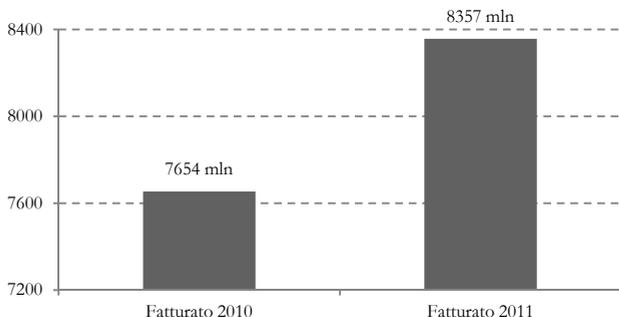
Le dinamiche economiche

Per quanto concerne l'analisi delle dinamiche economiche si è proceduto su due direttrici quella del questionario e quella relativa ai bilanci raccolti presso il Registro delle Imprese⁸.

Le cooperative di tipo A tra il 2010 ed il 2011 hanno incrementato il proprio fatturato dell'8,4% raggiungendo un ammontare totale nel 2011 di 8.357.000 euro (graf. 24a).

⁸ Per maggiori informazioni è possibile consultare la nota metodologica nell'*Appendice* al seguente volume.

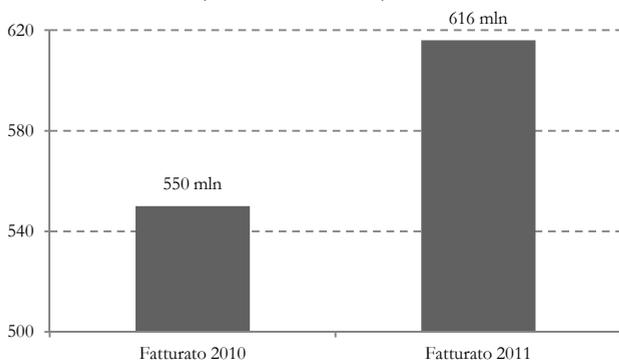
Graf. 24a - Il fatturato delle cooperative sociali di tipo A al 31 dicembre 2010 e al 31 dicembre 2011 (milioni di euro)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

L'aumento di fatturato per le cooperative sociali di tipo B è stato ancora maggiore (10,7%, graf. 24b).

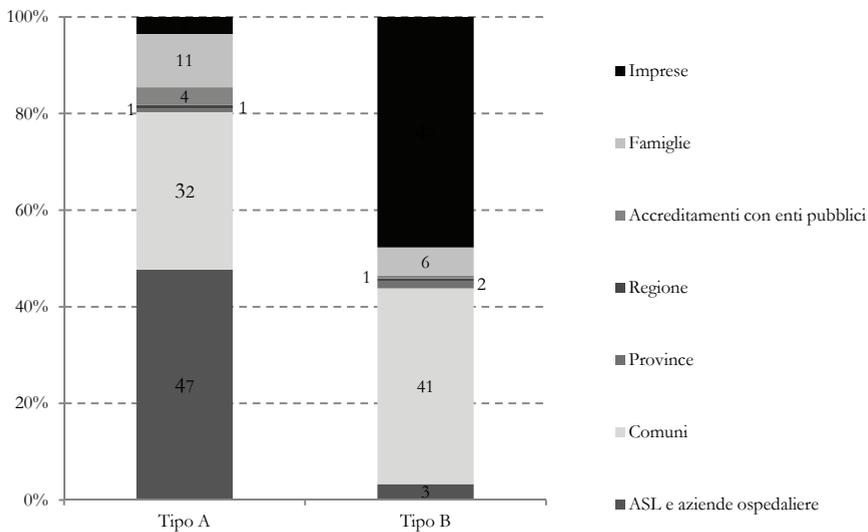
Graf. 24b - Il fatturato delle cooperative sociali di tipo B al 31 dicembre 2010 e al 31 dicembre 2011 (milioni di euro)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

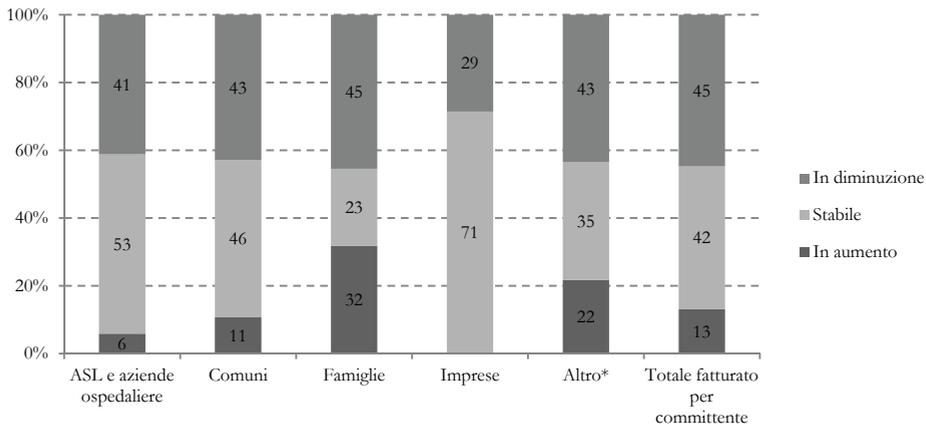
Se analizziamo i fatturati in base alla tipologia di committente possiamo notare che per le cooperative sociali di tipo A prevalgono le attività commissionate da ASL ed aziende ospedaliere (48%) e dai Comuni (33%) mentre per quelle di tipo B dominano le commissioni da Imprese (48%), seguite da quelle provenienti dai Comuni (graf. 25). Nonostante un aumento del fatturato globale del campione analizzato, risulta che le cooperative sociali di tipo A hanno subito una diminuzione da parte di tutte le tipologie di committenza (graf. 26a), mentre per quelle di tipo B si è rilevata una tendenziale stabilità (graf. 26b).

Graf. 25 - Fatturato delle cooperative sociali per tipologia di committente al 31 dicembre 2011 (%)



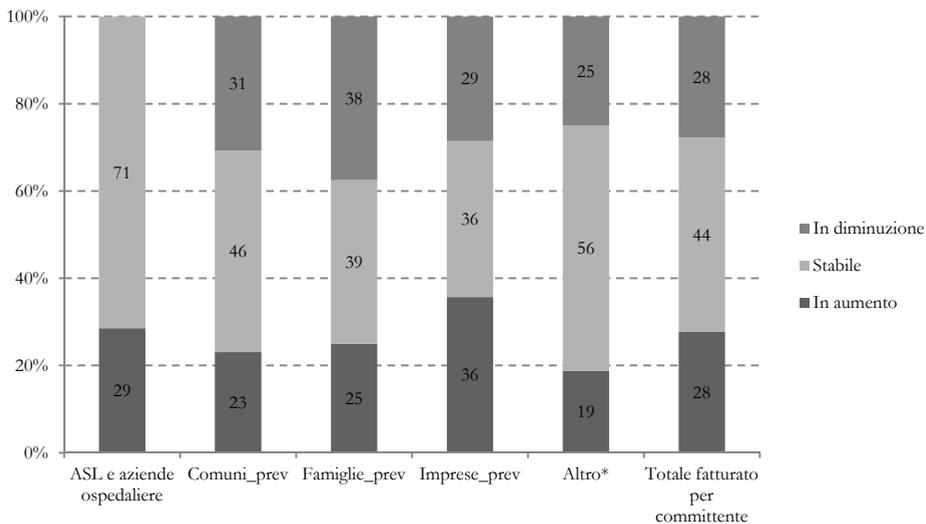
Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Graf. 26a - Variazioni del fatturato al 31 dicembre 2011 per tipologia di committenza nelle cooperative sociali di tipo A (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

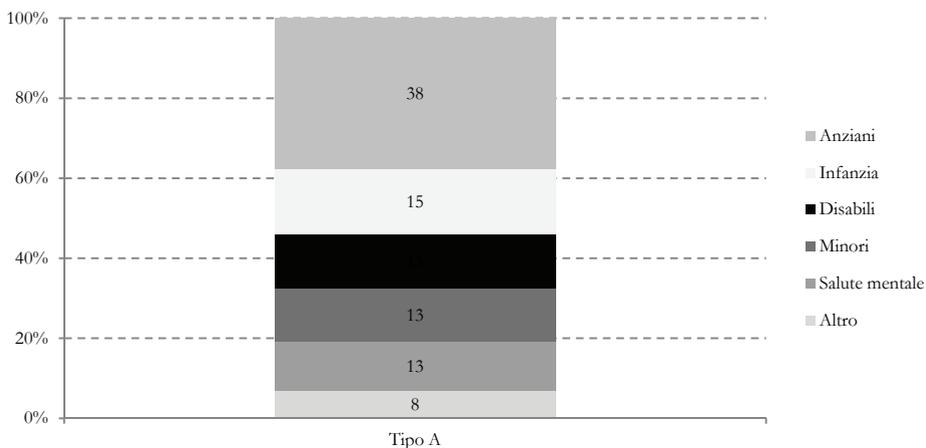
Graf. 26b - Variazioni del fatturato al 31 dicembre 2011 per tipologia di committenza nelle cooperative sociali di tipo B (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Per quanto concerne le cooperative sociali di tipo A abbiamo analizzato i fatturati per settore di attività. Il risultato è che ben il 38% del fatturato proviene da attività legate al mondo degli anziani mentre i restanti ambiti (infanzia, disabili, minori, salute mentale, altro) ambiti sono tendenzialmente equidistribuiti (graf. 27).

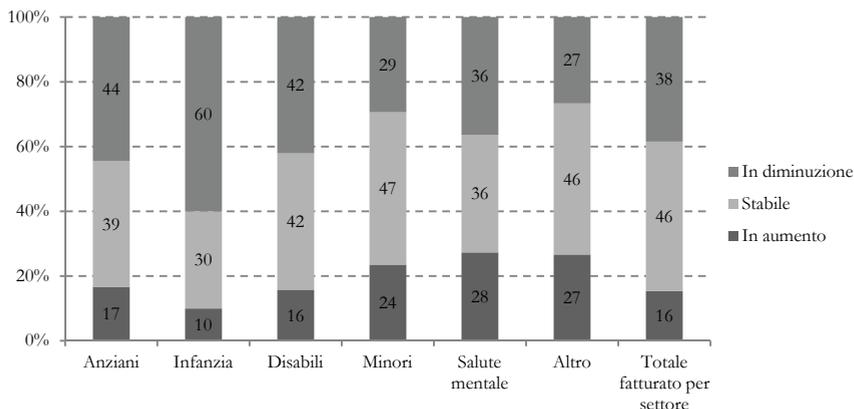
Graf. 27 - Fatturato delle cooperative sociali di tipo A per settore di attività al 31 dicembre 2011 (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Le variazioni negative del fatturato per settore di attività hanno riguardato soprattutto il settore dell'infanzia mentre gli aumenti più rilevanti si sono avuti per i settori della salute mentale e dei minori (graf. 28).

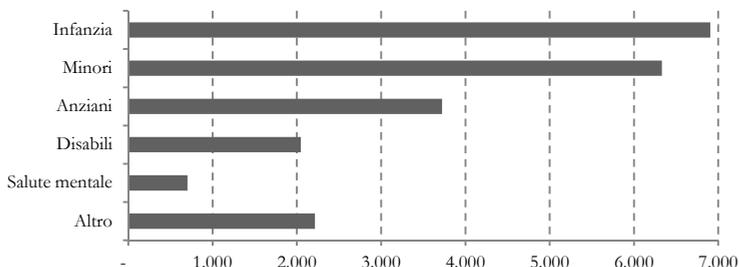
Graf. 28 - Variazione del fatturato delle cooperative sociali di tipo A per settore di attività al 31 dicembre 2011 (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Tali risultati sono fortemente influenzati dalla numerosità degli utenti presenti per ogni settore di attività. Da questo punto di vista, i due principali ambiti sono l'infanzia con 6.907 unità ed i minori con 6.331 unità. A grande distanza segue la categoria degli anziani con 3.723 unità che però, come evidenziato in precedenza, rappresenta la principale in termini di fatturato (graf. 29).

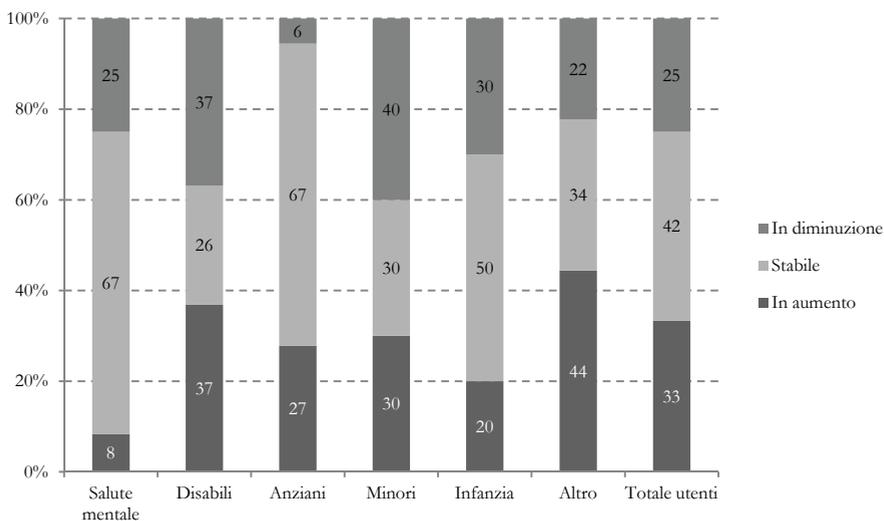
Graf. 29 - Numero di utenti delle cooperative sociali di tipo A per settore di attività al 31 dicembre 2011 (n)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Per quanto concerne il numero di utenti delle cooperative sociali di tipo A per settore di attività la tendenza generale è alla stabilità o all'aumento, in particolare nell'ambito dei servizi riservati agli anziani ed in quelli generali (graf. 30)

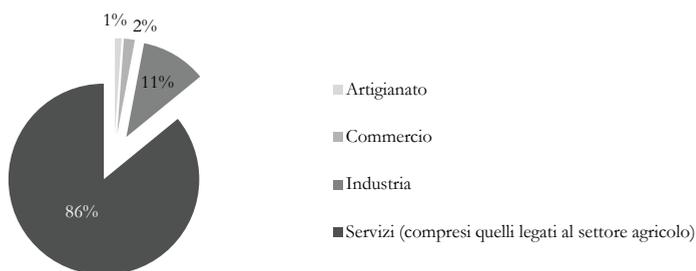
Graf. 30 - Variazione del numero di utenti delle cooperative sociali di tipo A per settore di attività al 31 dicembre 2011 (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Nelle cooperative sociali di tipo B il settore principale è quello dei servizi (compresi quelli legati al settore agricolo) dal quale proviene ben l'86% del fatturato (graf. 31).

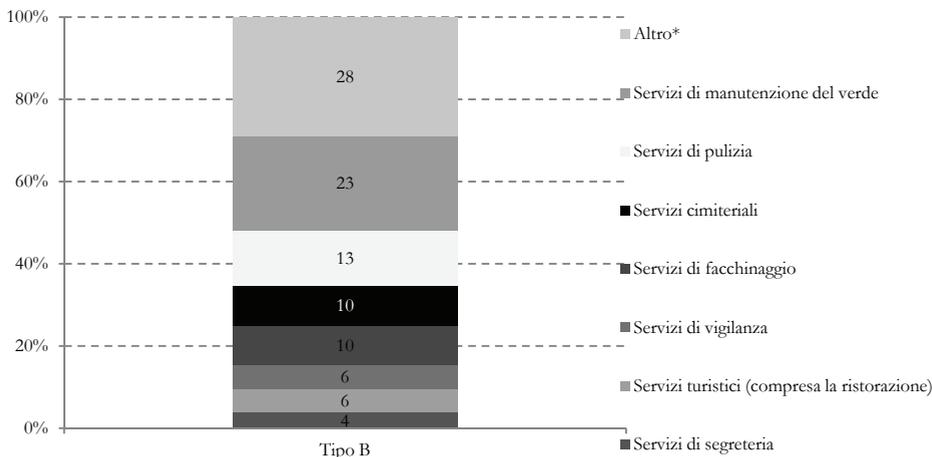
Graf. 31 - Fatturato delle cooperative sociali di tipo B per settore di attività al 31 dicembre 2011 (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Tra i principali servizi (compresi quelli legati al settore agricolo) le attività che maggiormente si sviluppano nelle cooperative sociali di tipo B sono i servizi di manutenzione del verde (29%) e servizi cimiteriali (23%). Esistono poi una serie di servizi estremamente specialistici quelli realizzati nelle diverse realtà sociali (es. servizi di mensa, lavanderia, portierato, ecc.) che, nel grafico che segue, sono state racchiuse nella categoria generica Altro (graf. 32).

Graf. 32 - Fatturato derivante dal settore dei servizi (compresi quelli legati al settore agricolo) suddivisi per tipologia per le cooperative di tipo B al 31 dicembre 2011 (%)

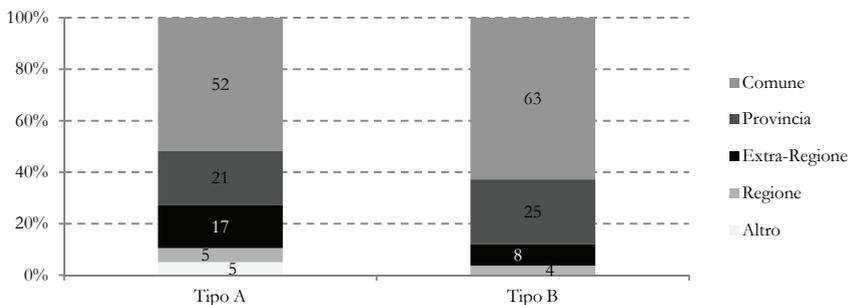


* La categoria Altro comprende le seguenti tipologie di servizi: assemblaggio, accalappiamento cani, raccolta vestiti usati, lavanderia, servizi logistici, servizi museali, assistenza clienti, comunicazione, gestione impianti sportivi, scuolabus, servizi di parcheggio, portierato, servizi di mensa, servizi di segreteria, servizi psicologici.

Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Se analizziamo il fatturato delle cooperative sociali per area territoriale possiamo notare come per entrambe le tipologie più del 50% deriva dall'ambito comunale e più del 20% dalla provincia di appartenenza (graf. 33).

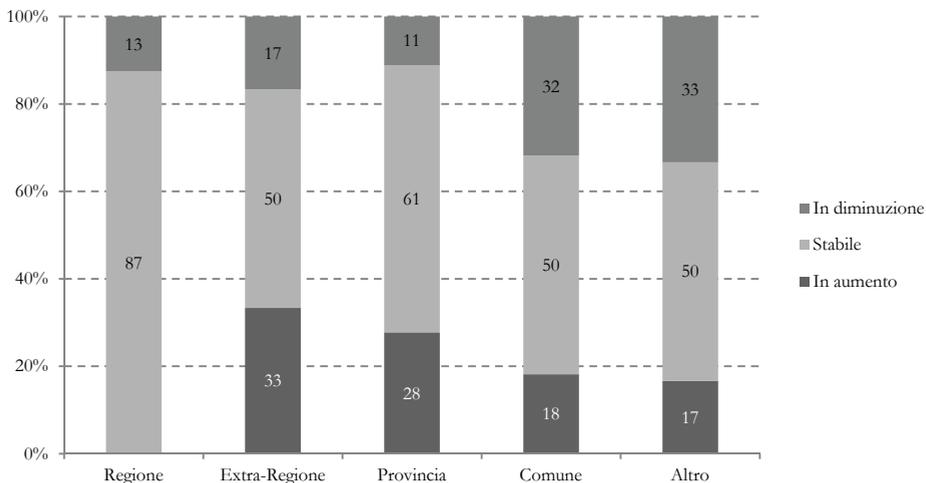
Graf. 33 - Fatturato delle cooperative sociali per area territoriale al 31 dicembre 2011 (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

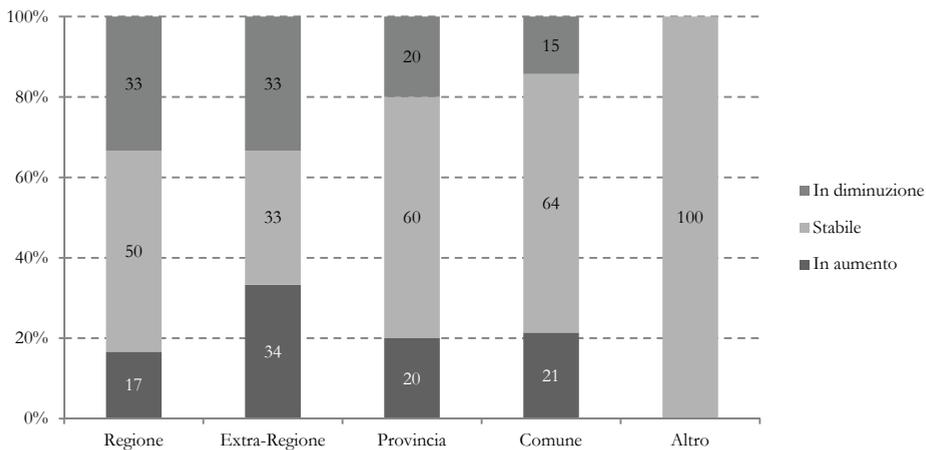
Le cooperative sociali di tipo A hanno rilevato una leggera variazione in negativo del fatturato proveniente dai comuni e, viceversa, un aumento di quello proveniente da territori extra-regionali (graf. 34a). Per le cooperative di tipo B la situazione che si evidenzia è una diminuzione del fatturato proveniente dalla realtà regionale (graf. 34b).

Graf. 34a - Variazioni del fatturato delle cooperative sociali di tipo A per area territoriale al 31 dicembre 2011 (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

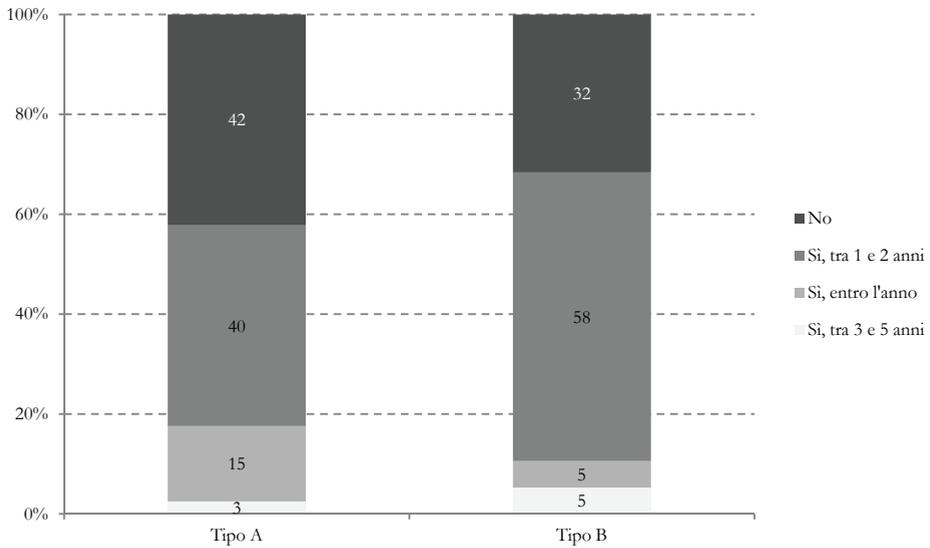
Graf. 34b - Variazioni del fatturato delle cooperative sociali di tipo B per area territoriale al 31 dicembre 2011 (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Più del 50% delle cooperative sociali di tipo A e quasi il 70% di quelle di tipo B affermano di avere l'intenzione di realizzare investimenti nel prossimo futuro (graf. 35).

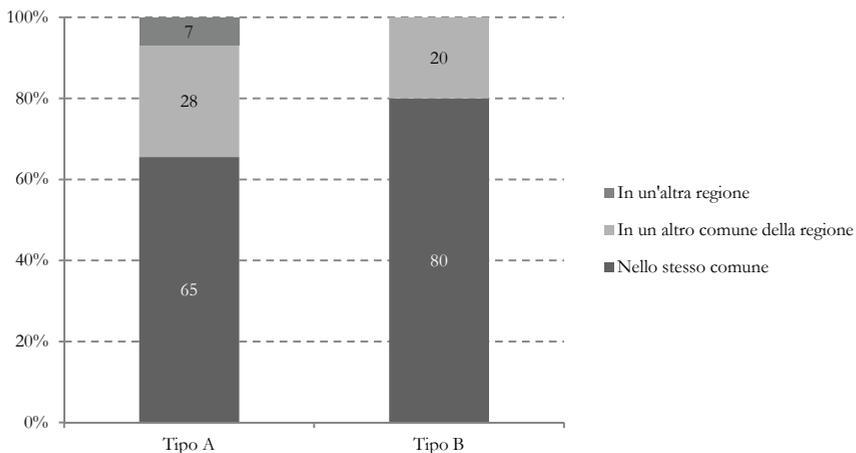
Graf. 35 - Intenzione delle cooperative sociali di tipo A e di tipo B di realizzare investimenti in futuro (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

È previsto che tali investimenti verranno effettuati prevalentemente nell'area comunale in entrambe le tipologie di cooperative sociali (graf. 36).

Graf. 36 - Localizzazione degli investimenti futuri delle cooperative sociali (%)



Fonte: Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Conclusioni

Dopo questa disamina siamo quindi in grado di delineare le principali caratteristiche della cooperazione sociale umbra.

Coerentemente con la struttura dell'indagine condotta possono essere identificate almeno tre distinte aree che contribuiscono a costruire il profilo identitario della cooperazione sociale umbra: le caratteristiche dell'occupazione, gli assetti di governance, la configurazione economica.

La prima di queste aree è rappresentata sicuramente dall'occupazione. Sotto questo aspetto sono diversi gli elementi che conferiscono elementi di peculiarità alle cooperative sociali.

In primo luogo, possiamo affermare che considerando la dimensione assunta dalle cooperative sociali in Italia (che si attesta in media a 23 occupati⁹) dalla ricerca condotta da AUR emerge uno dei tratti caratteristici della cooperazione sociale umbra: l'elevata dimensione della base sociale ed occupazionale. Una simile configurazione organizzativa deriva ed è il risultato del percorso storico di costituzione e di sviluppo delle cooperative sociali nell'ambito del territorio regionale. Molte di queste, infatti, hanno avviato percorsi di crescita all'interno di specifici e circoscritti bacini territoriali fino a costituire un interlocutore diretto delle amministrazioni pubbliche locali. In questo modo sono state ampliate sia la gamma dei servizi offerti che il numero e la tipologia degli utenti con una conseguente crescita della struttura occupazionale (Bernardoni et al., 2011).

In secondo luogo, emerge il ruolo assunto dal socio lavoratore. Considerando l'intera occupazione delle cooperative sociali dell'Umbria è possibile rilevare che ben l'80% è costituita da soci. Più in particolare, in relazione alle diverse tipologie di socio, oltre l'85% riveste la qualifica di socio lavoratore. Questo risultato può essere considerato come l'indicatore di percorsi di crescita delle cooperative che sono avvenuti in passato e che continuano tutt'ora ad essere incentrati sull'internalizzazione e lo sviluppo di competenze specialistiche mostrando un elevato grado di specializzazione.

Infine, è necessario rilevare alcuni profondi cambiamenti che questa specifica configurazione organizzativa sta subendo a causa, presumibilmente, delle situazione di crisi della finanza pubblica e della conseguente e crescente adozione, da parte degli enti locali, di procedure competitive per l'assegnazione dei servizi di welfare. In particolare, come emerge dalla ricerca, sono soprattutto le cooperative sociali di tipo A ad essere interessate da tali cambiamenti. Esse, negli ultimi anni, hanno subito delle trasformazioni importanti sia dal punto di vista occupazionale che da quello della presenza delle diverse tipologie di soci che rappresentano, comunque, sempre più dell'80% della base sociale. Come verrà evidenziato nel capitolo redatto da Diletta Tancini, uno di questi cambiamenti è dovuto, ad esempio, dall'aumento del numero di soci volontari a detrimento soprattutto della numerosità di soci lavoratori normodotati che si ripercuote anche sulla tipologia di contratti di lavoro che vengono adottati da tali strutture. Se infatti in assoluto prevalgono i soggetti assunti con contratti a tempo indeterminato, nell'ultimo periodo sono aumentati soprattutto i contratti part-time e i lavoratori ai quali è stata offerta un'occupazione a tempo determinato e quelli che operano grazie a contratti quali apprendistato, tirocinio e

⁹ Unicredit Foundation, Ricerca sul valore economico del Terzo Settore in Italia, 2012.

work experience. Ciò è confermato anche dall'età media dei componenti delle cooperative di tipo A che evidenzia un certo ricambio generazionale. Infatti, più del 60% del personale ha meno di 40 anni ed esiste una tendenziale volontà di assumere giovani con un elevato grado di scolarizzazione ed un'età compresa tra i 18 ed i 24 anni. La figura maggiormente richiesta da tali cooperative è quella dell'operatore mentre l'area dirigenziale, che è rappresentata generalmente solo da un 3-4% di soggetti che operano all'interno delle strutture cooperative, tende ad essere stabile nel tempo. Anche per quanto concerne le cooperative sociali di tipo B, in cui prevalgono i soggetti con più di 40 anni (55%), si è rilevata una contrazione dei contratti a tempo indeterminato a favore delle nuove forme contrattuali ed una tendenza ad assumere giovani con un livello di scolarizzazione, però, più basso rispetto alle A. Infatti, quasi l'80% della compagine sociale, è in possesso della licenza di scuola media inferiore o di un diploma di scuola media superiore e la ricerca di nuovi occupati ricade soprattutto su quest'ultimi.

La seconda area è rappresentata dagli assetti di *governance* che se da un lato confermano le configurazioni tipicamente assunte dalla cooperazione sociale regionale dall'altro lato potrebbero generare possibili problematiche future. In particolare, il principale aspetto che viene delineato dalla ricerca è costituito da una significativa partecipazione dei cooperatori all'attività delle imprese. Mediamente ogni cooperativa organizza 3 assemblee annue ed adotta sistemi di comunicazione con soci e dipendenti basati essenzialmente su riunioni periodiche di tipo informale. Tale partecipazione, tuttavia, viene considerata soltanto nell'ottica degli interlocutori interni. Soltanto la metà delle cooperative (57% delle A e 55% delle B) prevede, infatti, la partecipazione di soggetti esterni agli organi di gestione. Si tratta evidentemente di uno scarso orientamento *multi-stakeholder* che conduce spesso alla cristallizzazione dei ruoli (ne è una testimonianza che, nel corso degli ultimi 3 anni, il turn over della figura del presidente si è verificato solamente nel 24% delle cooperative di tipo A e nel 40% in quelle di tipo B). Un ulteriore fattore che rafforza questa ipotesi interpretativa è riconducibile infine alla scarsa propensione delle cooperative sociali umbre ad adottare il bilancio sociale quale strumento di gestione, di comunicazione e di coinvolgimento della comunità (soltanto il 38% delle A ed il 10% delle B predispongono regolarmente il bilancio sociale). In definitiva, sulla base di tali considerazioni, è possibile affermare che la scarsa propensione delle cooperative sociali ad aprirsi alle comunità locali potrebbe costituire un aspetto di criticità futura. Soprattutto in un contesto sociale ed economico come quello attuale in cui diminuiscono la spesa pubblica destinata ai servizi socio-assistenziali ed aumenta il grado di concorrenzialità dei mercati si comprende il ruolo che andrà sempre di più a rivestire la capacità delle cooperative sociali di aprirsi e di coinvolgere le comunità in modo da diventare un aggregatore di risorse finanziarie ed umane differenziate.

Infine, l'ultima area è riconducibile alla dimensione economica delle cooperative sociali, ossia alla composizione del fatturato in termini di committenza, di tipologie di utenti/beneficiari e della loro localizzazione geografica. Innanzitutto è necessario osservare la dinamica positiva del fatturato che aumenta del 9% nelle cooperative di tipo A e del 12% in quelle di tipo B¹⁰, evidenziando la capacità di queste imprese di fronteggiare

¹⁰ È necessario evidenziare in questa sede che i risultati esposti sono riferiti solamente alle imprese coinvolte nella rilevazione campionaria. I risultati relativi all'intero universo della cooperazione sociale umbra vengono esposti, invece, nel capitolo redatto da Diletta Tancini.

gli effetti negativi indotti dalla crisi economica internazionale e dalle conseguenti restrittive politiche pubbliche di welfare. Anche questo aspetto conferma l'elevato radicamento territoriale dalla cooperazione sociale umbra che tende a svolgere le proprie attività su scala quasi esclusivamente locale, in prevalenza comunale. La maggioranza dei committenti è costituita, infatti, da ASL e Comuni per le cooperative sociali di tipo A e da Imprese e Comuni per quelle di tipo B. In termini di dinamica questa dipendenza dal territorio di origine e da una committenza prevalentemente pubblica sta generando effetti negativi in quanto tutte le imprese registrano trend decrescenti dei fatturati derivanti da tali relazioni contrattuali bilanciato dall'aumento dei ricavi provenienti direttamente dalle famiglie per le cooperative sociali di tipo A e dalle imprese private per quelle di tipo B. Infine, in termini di tipologie di utenti beneficiari la cooperazione sociale umbra continua a rafforzare i propri tratti identitari: le cooperative sociali di tipo A assumono una struttura multi-servizi con una prevalenza del settore anziani, mentre le cooperative sociali di tipo B operano nella maggioranza dei casi nel settore dei servizi, svolgendo attività considerate tipiche (es.: manutenzione del verde, pulizia, facchinaggio). In conclusione, i risultati della ricerca evidenziano la capacità di tenuta delle cooperative sociali derivante non tanto dal rafforzamento delle relazioni pregresse quanto, invece, dalla capacità di aprirsi e di sviluppare nuovi tipi di relazioni con soggetti non necessariamente pubblici (famiglie e imprese) è in grado di incentivare la realizzazione di nuove attività.

Riferimenti bibliografici

- Bernardoni, A. - Fazzi L. - Picciotti, A.
2011 *Welfare, innovazione e sviluppo locale. La cooperazione sociale in Umbria*, il Mulino, Bologna.
- Consorzio Camerale per il Credito e la Finanza
2010 *Le cooperative sociali in Italia e in Calabria per la Calabria*.
- Costa, E. - Carini, C.
2012 *La consistenza della cooperazione sociale*, in P. Venturi e F. Zandonai (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*, Altraeconomia, Milano.
- ISTAT
2005 *Le cooperative sociali in Italia*, Roma.
- Mauriello, D. - Carini, C.
2012 *Il quadro di insieme e le tendenze dell'evoluzione recente*, in P. Venturi e F. Zandonai (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*, Altraeconomia, Milano.
- Unicredit Foundation
2012 *Ricerca sul valore economico del Terzo Settore in Italia*, Milano.

Sitografia

www.osr.regione.abruzzo.it; www.sito.regione.campania.it; www.servizi.regione.emilia-romagna.it;
www.regione.fvg.it; www.terzosettore.socialelazio.it; www.regione.liguria.it; <https://dati.lombardia.it>;
www.servizisociali.marche.it; www.dg3molise.it; www.regione.piemonte.it; www.regione.puglia.it;
www.regione.sardegna.it; www.provinz.bz.it; www.trentino.coop; www.politichesociali.regione.umbria.it;
www.regione.vda.it; www.regione.veneto.it; <http://demo.istat.it>

DIMENSIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE*

Diletta Tancini

Il capitolo tratta l'analisi dei risultati economici e della struttura patrimoniale e finanziaria delle cooperative sociali iscritte all'albo della Regione Umbria nel quadriennio 2008-2011.

Condurre una tale ricerca a partire dai soli bilanci, e quindi dalle sole risultanze contabili ufficiali, delle cooperative pone di fronte alla difficoltà di giungere ad una corretta interpretazione della gestione, delle performance e delle prospettive delle stesse, senza considerare la storia ed il contesto in cui tali organismi operano. E ciò è tanto più vero se si riflette sulla complessità di tali aziende, all'interno delle quali si compongono finalità sociali ed economiche.

È tuttavia necessario, per ragionare – anche in una prospettiva temporale più ampia – dello sviluppo aziendale delle cooperative sociali, partire dai “freddi” numeri e riconoscere anche alla cooperazione sociale una soggettività imprenditoriale in qualche modo “misurabile”. Premessa, dunque, la necessaria prudenza che deve essere posta nella lettura dei paragrafi che seguono, nei quali non vanno ricercati giudizi ma spunti di riflessione, si ritiene che il lavoro potrà costituire un contributo interessante al ragionamento complessivo, raccogliendo per la prima volta le informazioni di bilancio in forma così analitica e per un orizzonte temporale tanto ampio.

Il *dataset* utilizzato è composto dai bilanci di esercizio depositati dalle cooperative iscritte per le annualità fiscali 2008, 2009, 2010 e 2011¹. Di seguito si riporta uno schema sintetico (tab. 1) nel quale si evidenzia la differente numerosità e composizione del campione dell'indagine per le quattro annualità considerate:

Tab. 1 - Composizione del campione dell'indagine e copertura rispetto alla popolazione di riferimento per tipologia di cooperativa (valori assoluti e percentuali)

ANNO DI RIFERIMENTO	COOP. TIPO A	% di copertura della popolazione	COOP. TIPO B	% di copertura della popolazione	CONSORZI	% di copertura della popolazione	COOP. TOT.	% di copertura della popolazione
2011	73	88,0%	69	74,2%	4	66,7%	146	80,2%
2010	74	89,2%	71	76,3%	4	66,7%	149	81,9%
2009	69	83,1%	71	76,3%	4	66,7%	144	79,1%
2008	66	79,5%	71	76,3%	4	66,7%	141	77,5%

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

* Si ringraziano i rappresentanti delle centrali cooperative per il supporto nella raccolta dei bilanci per l'analisi, Meri Ripalvella per la supervisione sulla metodologia statistica, Antonio Picciotti, Andrea Bernardoni e Paolo Venturi per i suggerimenti offerti nella stesura del lavoro.

¹ Per un maggiore dettaglio circa la costruzione e la composizione del campione di riferimento, si rimanda alla nota metodologica in appendice al volume.

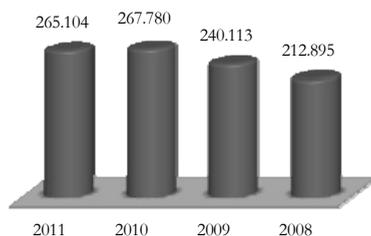
Come si evince, in media, si è raggiunta una copertura di circa l'80% della popolazione di riferimento, vale a dire di tutte le cooperative iscritte all'albo regionale, e si sono reperiti con maggiore facilità i dati di bilancio delle cooperative di tipo A, come si vedrà in seguito mediamente più grandi.

Il conto economico

Il valore della produzione

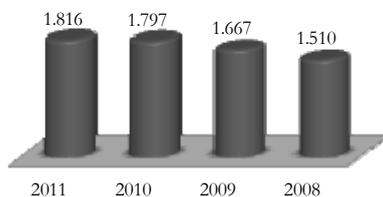
Il valore della produzione aggregato delle cooperative iscritte all'albo regionale è stato, nelle annualità considerate, sempre superiore ai 200 milioni di euro (graf. 1). Il trend è in costante crescita, se si considera che nel 2011 dovrebbero incidere in maniera consistente i dati dei bilanci che non è stato possibile reperire e come si evince chiaramente dal dato medio (graf. 2).

Graf. 1 - Valore della produzione aggregato (valori in migliaia di euro) - compresi consorzi tra cooperative



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Graf. 2 - Valore della produzione aggregato medio (valori in migliaia di euro) - compresi consorzi tra cooperative



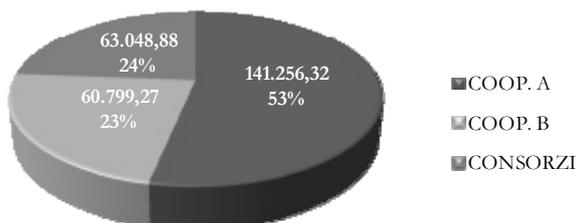
Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Il dato del 2011 è, per oltre un 50%, in capo alle 73 cooperative di tipo A, che, in media, hanno generato ciascuna un valore della produzione poco al di sotto dei 2 milioni di euro (1.935.018 euro).

I 4 grandi consorzi tra cooperative hanno occupato una quota di mercato pari a quella delle 69 cooperative di tipo B, che hanno dichiarato un valore della produzione medio di 881.149 euro (graf. 3).

Per non inficiare la confrontabilità di dati tra entità di dimensioni considerevolmente diverse, in virtù di quanto rilevato, nel proseguo dell'analisi i consorzi verranno considerati separatamente e di essi si tratterà in un paragrafo specifico all'interno di ciascun capitolo.

Graf. 3 - Valore della produzione aggregato per tipologia di cooperativa anno 2011 (valori in migliaia di euro e percentuali)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Quantificare il contributo del valore della produzione sul totale complessivo per ciascuna categoria e ciascuna classe dimensionale è utile per avere un'idea del peso nella *dataset* di ciascun sottoinsieme. Il valore della produzione, infatti, è spesso usato come *proxy* del peso statistico dell'impresa all'interno di banche dati come quella sulla quale si sta lavorando. E come tale, sarà impiegato anche nelle successive analisi.

Concentrandosi sulle 142 cooperative di tipo A e di tipo B di cui si sono reperiti i bilanci per l'anno 2011, è interessante notare come, rispetto alle medie matematiche riportate, il campione sia molto variegato e verificare in maniera evidente come le cooperative di tipo B siano in termini dimensionali di gran lunga più piccole di quelle di tipo A (tab. 2).

Tab. 2 - Cooperative sociali e valore della produzione aggregato per classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2011 (valori in unità, migliaia di euro e percentuali)

	COOPERATIVE DI TIPO A				COOPERATIVE DI TIPO B				TOTALE			
	Num	%	Val Prod	%	Num	%	Val Prod	%	Num	%	Val Prod	%
< 500 mila €	30	41%	5.146	4%	44	64%	6.224	10%	74	52%	11.371	5%
500 mila - 1 milione €	17	23%	12.096	8%	13	19%	9.515	16%	30	21%	21.611	11%
> 1 milione €	26	36%	124.014	88%	12	17%	45.060	74%	38	27%	169.074	84%
TOTALE	73		141.256		69		60.799		142		202.055	

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Conducendo la stessa analisi sui dati disponibili per le 3 annualità precedenti (tabb. 3-5), si evince come sia strutturalmente verificabile, per il comparto in esame, la nota legge di Pareto, in base alla quale, in determinate condizioni e per particolari variabili, il 20% delle cause produce l'80% degli effetti.

Tab. 3 - Cooperative sociali e valore della produzione aggregato per classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2010 (valori in unità, migliaia di euro e percentuali)

	COOPERATIVE DI TIPO A				COOPERATIVE DI TIPO B				TOTALE			
	Num.	%	Val. Prod.	%	Num.	%	Val. Prod.	%	Num.	%	Val. Prod.	%
< 500 mila €	33	45%	6.153	4%	49	70%	6.919	12%	82	57%	13.073	7%
500 mila - 1 milione €	18	24%	12.921	10%	11	15%	7.574	14%	29	20%	20.495	11%
> 1 milione €	23	31%	116.023	86%	11	15%	41.204	74%	34	23%	157.227	82%
TOTALE	74		135.097		71		55.697		145		190.794	

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 4 - Cooperative sociali e valore della produzione aggregato per classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2009 (valori in unità, migliaia di euro e percentuali)

	COOPERATIVE DI TIPO A				COOPERATIVE DI TIPO B				TOTALE			
	Num.	%	Val. Prod.	%	Num.	%	Val. Prod.	%	Num.	%	Val. Prod.	%
< 500 mila €	29	42%	5.706	4%	52	74%	8.437	16%	81	58%	14.144	8%
500 mila - 1 milione €	18	26%	12.061	10%	8	11%	5.183	10%	26	18%	17.244	9%
> 1 milione €	22	32%	110.331	86%	11	15%	38.637	74%	33	24%	148.967	83%
TOTALE	69		128.098		71		52.258		140		180.355	

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 5 - Cooperative sociali e valore della produzione aggregato per classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2008 (valori in unità, migliaia di euro e percentuali)

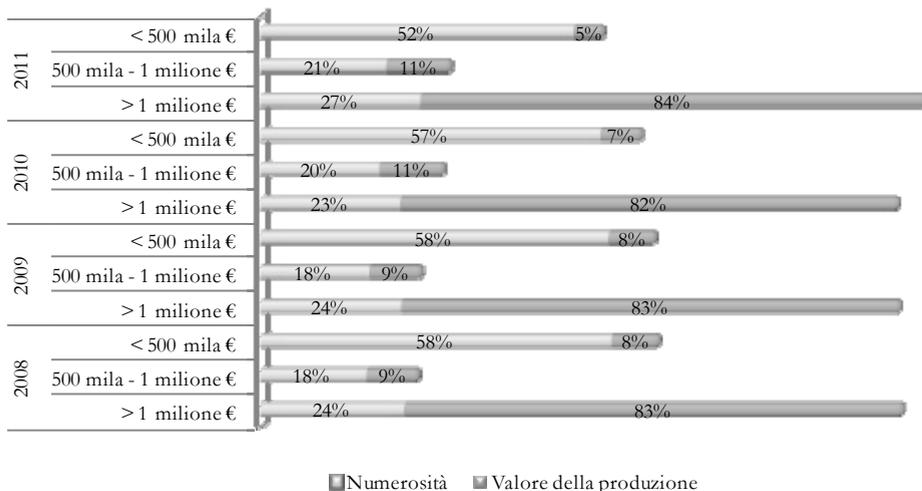
	COOPERATIVE DI TIPO A				COOPERATIVE DI TIPO B				TOTALE			
	Num.	%	Val. Prod.	%	Num.	%	Val. Prod.	%	Num.	%	Val. Prod.	%
< 500 mila €	28	43%	5.658	5%	52	74%	7.583	16%	80	58%	13.241	8%
500 mila - 1 milione €	16	24%	11.011	9%	8	11%	5.023	10%	24	18%	16.033	9%
> 1 milione €	22	33%	102.086	86%	11	15%	36.395	74%	33	24%	138.481	83%
TOTALE	66		118.755		71		49.000		137		167.755	

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

In effetti, riproducendo anche visivamente la percentuale sul totale della numerosità delle cooperative ripartita per classi dimensionali ed affiancando a questa la percentuale del valore della produzione attribuibile a ciascuna classe, si nota come, in media per le annualità in esame, oltre il 50% delle cooperative è collocato nella fascia di fatturato

sotto i 500.000 euro e contribuisce al valore della produzione totale per meno di un 8%, mentre quasi l'85% del fatturato è in mano al 25% circa delle entità, che fatturano ciascuna oltre 1 milione di euro (graf. 4).

Graf. 4 - Distribuzione delle cooperative e del relativo valore della produzione aggregato per classi dimensionali (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

E ciò è tanto più evidente per le cooperative di tipo B, nelle quali, riferendoci all'ultimo anno disponibile, il 17% del totale, in termini di numerosità, dichiara un volume di ricavi unitario per oltre 1 milione di euro detenendo il 74% del valore totale prodotto (graf. 5).

Graf. 5 - Distribuzione delle cooperative e del relativo valore della produzione aggregato per classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2011 (valori percentuali)

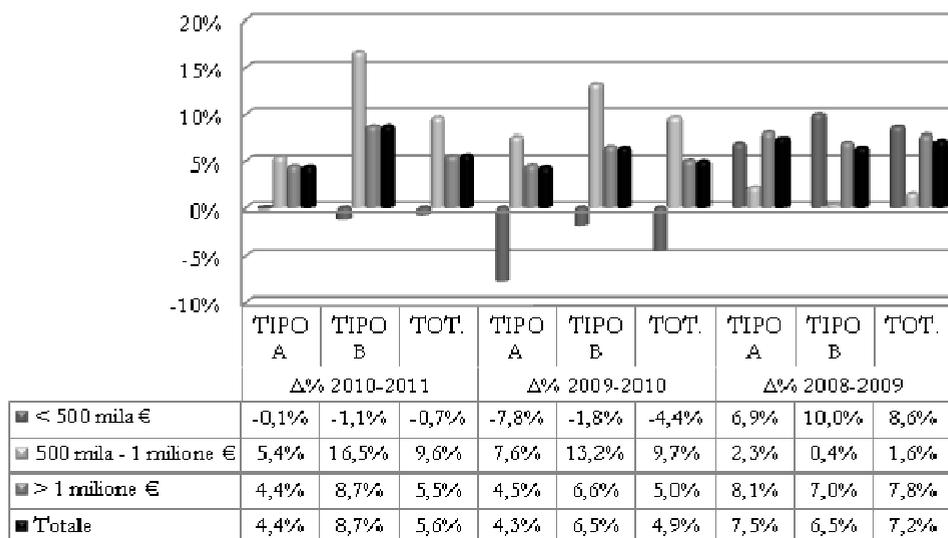


Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Per verificare il trend del fatturato del settore, sembra opportuno limitare l'analisi alle 124 cooperative di tipo A e B (pari al 68% circa delle cooperative iscritte all'albo) per le quali si dispone della serie storica completa, per tutte le quattro annualità considerate, dei dati di bilancio. Ragionando sul dato aggregato di ciascuna annualità, la crescita del valore della produzione totale rispetto all'anno precedente si è attestata intorno ad un 5% sia nel 2011 che nel 2010, mentre è stata superiore al 7% nel 2009 (graf. 6).

Analizzando il dato disaggregato per gruppi dimensionali e tipologia di cooperativa, si nota come le piccole realtà, in particolar modo quelle di tipo A, abbiano probabilmente subito gli effetti della crisi economica e finanziaria degli ultimi anni in maniera più evidente. Al contrario, le cooperative di dimensioni medie, che fino al 2009 hanno fatto registrare tassi di sviluppo inferiori alla media, negli ultimi due anni sono state interessate da una crescita, considerevole specie nel caso delle realtà di inserimento lavorativo.

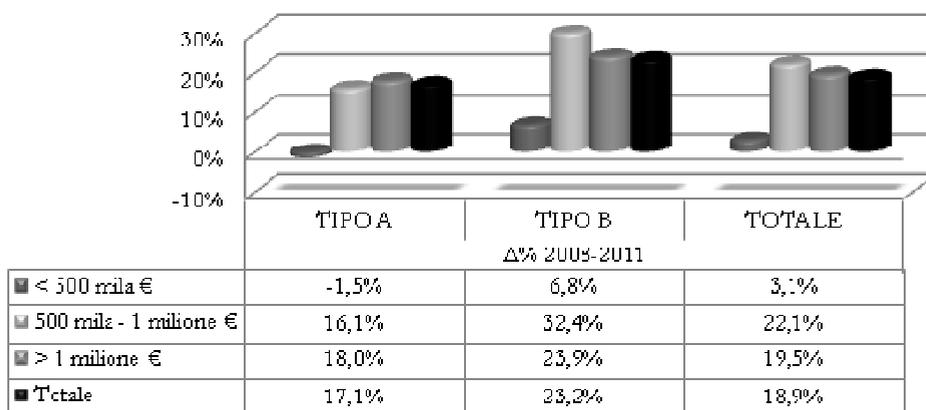
Graf. 6 - Tassi di variazione del valore della produzione aggregato per classi dimensionali e tipologia di cooperativa (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Confrontando i dati ad inizio e fine periodo di osservazione, si rileva come in tutto il periodo considerato, siano le cooperative di tipo B ad essere mediamente più dinamiche in termini di sviluppo (graf. 7).

Graf. 7 - Tasso di variazione del valore della produzione aggregato per classi dimensionali e tipologia di cooperativa (valori percentuali; 2008-2011)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

I costi della produzione e il valore aggiunto

Nell'aggregato relativo ai costi della produzione rientrano tutti i costi sostenuti per la produzione e l'erogazione dei servizi immessi nel mercato dalle cooperative, quali i costi per il personale, per l'acquisto delle materie prime, sussidiarie e di consumo (e le variazioni delle relative rimanenze), per l'acquisizione di servizi esterni, per il godimento di beni di terzi (leasing e affitti), gli ammortamenti, le svalutazioni e gli accantonamenti, e tutti gli altri oneri di gestione.

La differenza tra valore della produzione e costi della produzione è il valore aggiunto, ovvero la maggior ricchezza prodotta dall'impresa. Tale margine risulta particolarmente significativo per l'impresa cooperativa, ed in particolare per quella che persegue finalità sociale, in quanto esprime i risultati economici dell'entità in termini mutualistici, rappresentando il premio dei soci lavoratori allo stesso modo in cui l'utile lo è per l'imprenditore.

Parimenti, il rapporto tra valore della produzione e costi della produzione, misurando l'incidenza del valore della produzione sui costi di produzione, permette di valutare qual è la parte di valore che eventualmente residua per la cooperativa. Livelli del rapporto inferiori all'unità segnalano una condizione non sostenibile nel lungo periodo dalla cooperativa in quanto avvertono che i costi che essa sostiene superano il valore complessivamente prodotto. Valori, invece, vicini all'unità indicano che il valore generato è pari ai costi sostenuti, ovvero che la cooperativa non è in grado di coprire i costi che si originano dalla gestione finanziaria e straordinaria e che difficilmente sarà in grado di generare un surplus positivo da reinvestire in attività di sviluppo.

Delle cooperative iscritte all'albo della regione Umbria circa il 32% presenta valori dell'indicatore inferiori all'unità, il 65% valori compresi tra 1 e 1,2 e il restante 3% valori superiori ad 1,2. Ciò sta ad indicare che la maggioranza delle cooperative sociali riesce a coprire i costi della produzione con il valore generato, riuscendo, in alcuni casi, anche a produrre ricchezza aggiuntiva (tab. 6).

Tab. 6 - Cooperative sociali per classi di incidenza del valore della produzione sui costi della produzione (frequenze assolute e percentuali)

	2011		2010		2009		2008	
	n	%	n	%	n	%	n	%
fino a 1	46	32%	47	32%	43	31%	54	40%
da 1 a 1,2	92	65%	92	64%	91	65%	77	56%
da 1,2 a 1,4	4	3%	2	1%	2	1%	3	2%
oltre 1,4	0	0%	4	3%	4	3%	3	2%
Totale	142		145		140		137	

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

È interessante confrontare il dato rilevato nella ricerca empirica con quello misurato su base nazionale, su un campione di 13.938 cooperative attive su tutto il territorio italiano². In media, con riferimento al 2008, il 50% delle cooperative sociali presenta un rapporto tra valore della produzione e costi della produzione che non raggiunge l'unità, con un valore medio più basso per le cooperative di dimensioni ridotte (con valore della produzione inferiore a 50 mila euro). Accanto a queste, il 43,6% delle realtà analizzate riesce ad avere un valore della produzione di poco superiore ai costi di produzione (fino a 1,2), mentre del restante 7% circa, oltre il 3% presenta un rapporto che supera 1,4.

Ripartendo il campione per classi dimensionali e tipologia di cooperativa, sembrano riuscire a lavorare con maggiore produttività le entità di medie dimensioni e di tipo A (tab. 7 e graf. 8).

È interessante sottolineare come per le cooperative più piccole (con un valore della produzione inferiore a 500 mila euro) si verifichi una tendenza assolutamente speculare nei quattro anni considerati tra cooperative di inserimento lavorativo e imprese attive nel settore socio-assistenziale³. Tale dato, letto congiuntamente a quanto rilevato sul trend del valore della produzione, suggerisce che le cooperative di piccole dimensioni di tipo A riescano meglio delle altre ad assorbire variazioni negative in termini di fatturato, contenendo i costi in maniera proporzionale. Al contrario, le cooperative di tipo B sembrano avere una struttura dei costi meno flessibile.

Tab. 7 - Incidenza del valore della produzione aggregato sui costi della produzione aggregati per classi dimensionali (valori assoluti)

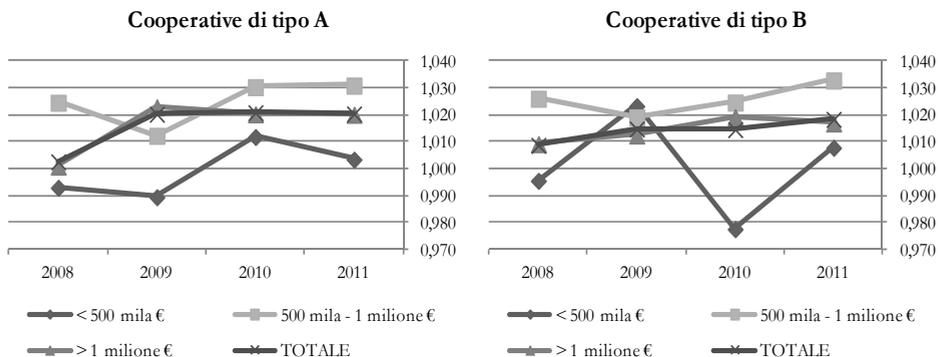
	2011	2010	2009	2008
< 500 mila €	1,006	0,993	1,009	0,994
500 mila - 1 milione €	1,032	1,028	1,014	1,025
> 1 milione €	1,019	1,020	1,020	1,003
Totale	1,020	1,019	1,019	1,004

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

² Andraeus - Carini - Carpita - Costa, 2012.

³ Per le cooperative di tipo B con valore della produzione inferiore ai 500 mila euro, in particolare, pesa sul dato complessivo riferito al 2010 – che si configura come un picco negativo rispetto all'intera serie storica – l'incidenza di un piccolo gruppo di realtà che – contrariamente alle altre annualità considerate – evidenziano un rapporto tra valore della produzione e costi della produzione inferiore a 0,5.

Graf. 8 - Incidenza del valore della produzione aggregato sui costi della produzione aggregati per classi dimensionali e tipologia di cooperativa (valori assoluti)

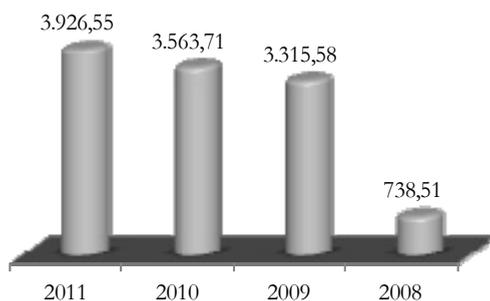


Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Quanto rilevato circa il rapporto tra valore e costi della produzione trova conferma nelle analisi che seguono e che hanno per oggetto il valore aggiunto prodotto.

Continuando a limitare l'osservazione alle cooperative di tipo A e B, e tralasciando quindi i grandi consorzi, il valore aggiunto aggregato delle cooperative iscritte all'albo (considerando che in tale dato si sommano algebricamente valori positivi e negativi) è stato superiore ai 3 milioni di euro nel 2009, 2010 e 2011, mentre inferiore al milione nel 2008, annualità in cui pesano le rilevazioni negative di alcune grandi cooperative (graf. 9).

Graf. 9 - Valore aggiunto aggregato (valori in migliaia di euro)

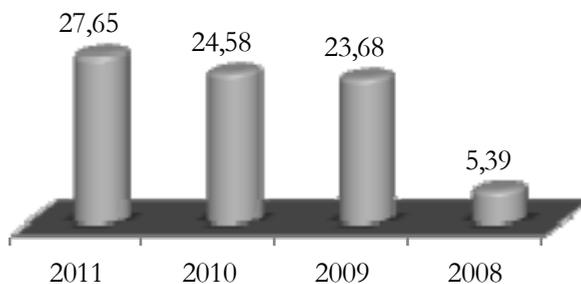


Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Il trend in aumento è verificabile dai dati aggregati medi, quasi quintuplicati tra 2008 e 2009 e costantemente cresciuti nei tre anni successivi (graf. 10).

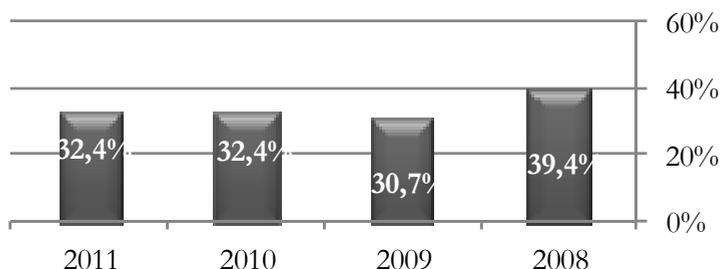
Sul dato aggregato ha rilevante influenza la percentuale di cooperative con valore aggiunto negativo, che è scesa dal 39% circa del 2008 al 32% circa del 2011 (graf. 11).

Graf. 10 - Valore aggiunto aggregato medio (valori in migliaia di euro)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Graf. 11 - Cooperative con valore aggiunto negativo (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Nelle tabelle che seguono (tabb. 8-11) si propone un'ulteriore lettura dell'incidenza dei costi di produzione sul valore generato attraverso l'illustrazione dei risultati delle analisi di bilancio relative all'indicatore valore aggiunto/valore della produzione.

Tab. 8 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza del valore aggiunto sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2011 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	negativo			tra 0% e 3%			tra 3% e 5%			tra 5% e 10%			oltre 10%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	54	38	45	13	23	19	7	9	8	13	16	15	13	14	13
500 mila - 1 milione €	18	15	17	35	54	43	29	15	23	12	8	10	6	8	7
> 1 milione €	23	17	21	54	33	48	11	42	21	8	0	5	4	8	5
TOTALE	34	30	32	33	30	32	14	16	15	11	12	11	8	12	10

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 9 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza del valore aggiunto sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2010 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	negativo			tra 0% e 3%			tra 3% e 5%			tra 5% e 10%			maggiore di 10%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	40	49	45	21	29	26	9	8	8	6	4	5	24	10	16
500 mila - 1 milione €	17	18	17	39	55	45	11	9	10	28	18	24	5	0	4
> 1 milione €	13	18	15	65	55	62	18	18	17	4	9	6	0	0	0
TOTALE	26	39	32	39	37	38	12	10	11	11	7	9	12	7	10

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 10 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza del valore aggiunto sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2009 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	negativo			tra 0% e 3%			tra 3% e 5%			tra 5% e 10%			maggiore di 10%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	48	36	41	28	23	24	3	23	16	14	8	10	7	10	9
500 mila - 1 milione €	27	24	27	39	50	43	17	13	15	17	13	15	0	0	0
> 1 milione €	5	18	9	54	64	58	36	9	27	5	9	6	0	0	0
TOTALE	29	32	31	39	32	36	17	20	18	12	9	10	3	7	5

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Occorre osservare che, in base ai dati rilevati, le cooperative di piccole dimensioni, ovvero con valore della produzione inferiore ai 500 mila euro, si distribuiscono in maniera differente rispetto alla media delle altre rilevazioni, concentrandosi nelle fasce estreme dell'intervallo di incidenza del rapporto.

Si può ipotizzare che su tale fenomeno pesino anche le rilevazioni delle entità in fase di *start-up*, che partono da un livello di fatturato piuttosto basso, con costi operativi fissi comunque da sostenere (e quindi con un risultato della gestione caratteristica negativo), ma possono far registrare importanti tassi di crescita nel breve periodo.

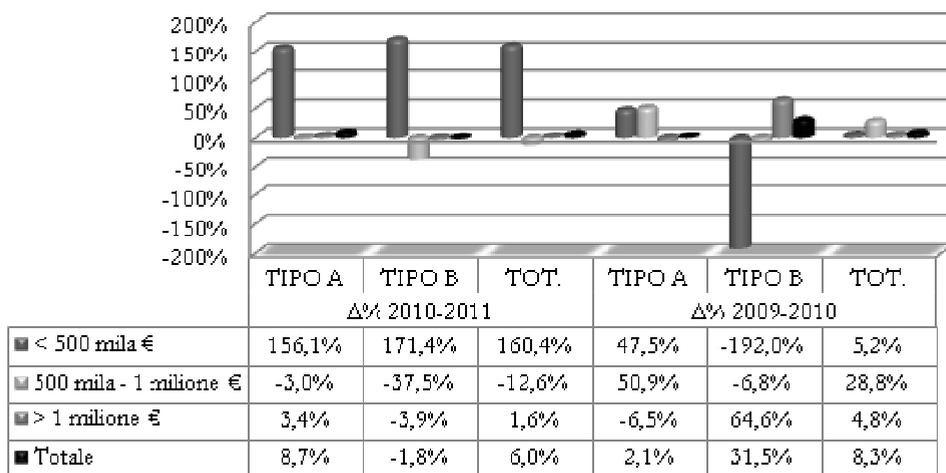
Tab. 11 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza del valore aggiunto sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2008 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	negativo			tra 0% e 3%			tra 3% e 5%			tra 5% e 10%			oltre 10%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	43	40	41	21	21	21	7	15	13	18	12	14	11	12	11
500 mila - 1 milione €	38	37	38	31	25	29	6	13	8	19	25	21	6	0	4
> 1 milione €	41	27	36	45	55	49	5	9	6	9	9	9	0	0	0
TOTALE	41	38	40	32	27	29	6	14	10	15	13	14	6	8	7

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Per quanto concerne l'andamento del valore aggiunto nel quadriennio di osservazione, si è ritenuto opportuno esaminare la serie storica a partire dal 2009, essendosi registrati tra lo stesso anno e l'esercizio precedente tassi di crescita anomali, da attribuirsi in larga parte ad un gruppo di cooperative passate dall'aver un risultato della gestione caratteristica negativo a generare livelli di valore aggiunto importanti (le stesse che pesano in maniera rilevante sull'andamento del valore aggiunto in forma aggregata). Nelle due annualità considerate il trend è stato positivo, ma si è contenuto entro valori intorno all'8% nel 2010 e intorno al 6% nel 2011 (graf. 12).

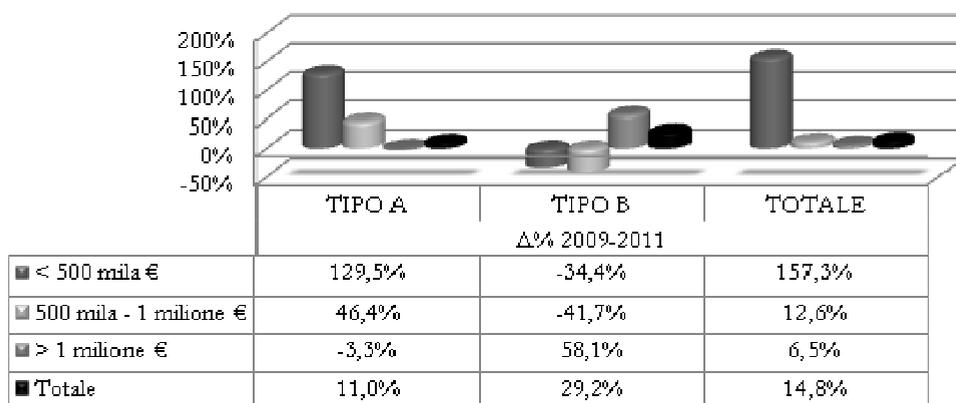
Graf. 12 - Tassi di variazione del valore aggiunto aggregato per classi dimensionali e tipologia di cooperativa (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

L'andamento medio è stato molto differente in base alla tipologia ed alla dimensione delle cooperative. Le stesse considerazioni si riflettono nell'osservazione del tasso di crescita dal 2009 all'ultimo periodo di analisi (graf. 13).

Graf. 13 - Tasso di variazione del valore aggiunto aggregato per classi dimensionali e tipologia di cooperativa (valori percentuali; 2009-2011)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

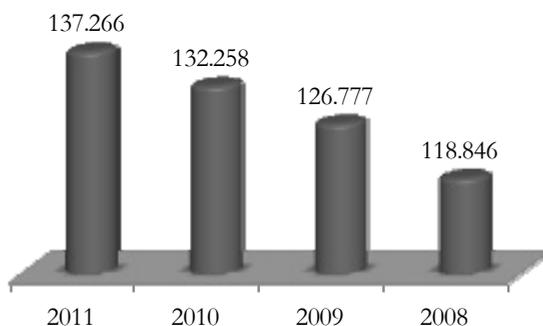
I costi del personale

Un'analisi specifica, soprattutto per le caratteristiche intrinseche dell'attività che svolgono le cooperative sociali, merita la voce di conto economico che raccoglie i costi relativi al personale, intendendosi come tali salari e stipendi, oneri sociali ad essi connessi ed accantonamenti annuali a fondi per trattamento di fine rapporto e di quiescenza.

Non si dispone, purtroppo, del numero di occupati per le diverse annualità esaminate, benché si sia esperito il tentativo di trovare dati ufficiali anche all'interno delle note integrative ai bilanci, motivo per cui non può calcolarsi il costo medio per dipendente. Si può comunque ragionare su altri indicatori che diano il senso, anche in termini contabili ed economici, della rilevanza dell'apporto delle risorse umane nel settore, che pesano – in termini di spesa relativa media sul totale dei costi della produzione – per circa il 70%.

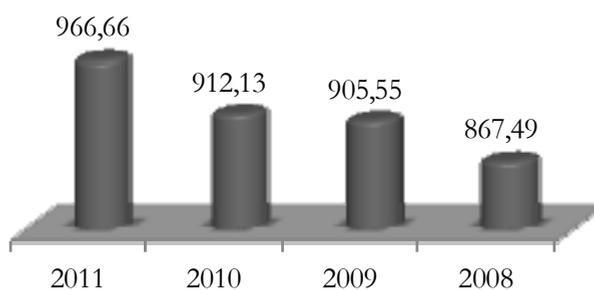
I costi per il personale, in termini aggregati totali e medi, sono costantemente cresciuti nei quattro anni di osservazione: si è, infatti, passati dai circa 870 mila euro per ciascuna cooperativa del 2008 ai circa 970 mila euro del 2011 (figg. 14 e 15). Come sempre, giocano un ruolo di primo piano i cosiddetti “big player” e oltre il 75% dei costi della voce in esame si concentra su meno del 20% delle cooperative iscritte.

Graf. 14 - Costi per il personale aggregati (valori in migliaia di euro)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Graf. 15 - Costi per il personale aggregati medi (valori in migliaia di euro)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Dal calcolo analitico, per singola cooperativa, del rapporto tra i costi per il personale ed il valore della produzione dell'anno, si evince che, all'aumentare della dimensione della cooperativa, aumenta anche il peso del costo delle risorse umane sui volumi di fatturato attivati (tabb. 12-15). Come è piuttosto immediato dal grafico che segue (graf. 16), la spesa per il personale pesa proporzionalmente sul fatturato con più incidenza sulle cooperative di gestione servizi socio-sanitari ed educativi che su quelle di inserimento lavorativo. Oltre che dalla considerazione del carattere di attività "*labour intensive*" delle cooperative di tipo A, tale evidenza può, in parte, essere spiegata anche dal fatto che le stesse impiegano personale con qualifica ed inquadramento mediamente più elevati (come riscontrato anche nei risultati della somministrazione del questionario nell'indagine di campo), che comportano salari unitari ed oneri connessi maggiori.

Tab. 12 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza dei costi per il personale sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2011 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	minore di 25%			tra 25% e 50%			tra 50% e 75%			maggiore di 75%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	26,7	22,7	24,3	6,7	27,3	18,9	43,3	40,9	41,9	23,3	9,1	14,9
500 mila - 1 milione €	0,0	15,4	6,7	11,8	15,4	13,3	58,8	46,1	53,3	29,4	23,1	26,7
> 1 milione €	0,0	0,0	0,0	3,8	33,3	13,2	38,5	58,4	44,7	57,7	8,3	42,1
TOTALE	11,0	17,4	14,1	6,8	26,1	16,2	45,2	44,9	45,1	37,0	11,6	24,6

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 13 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza dei costi per il personale sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2010 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	minore di 25%			tra 25% e 50%			tra 50% e 75%			maggiore di 75%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	18,2	22,4	20,7	15,2	26,6	22,0	42,4	34,7	37,8	24,2	16,3	19,5
500 mila - 1 milione €	0,0	9,1	3,4	5,6	27,3	13,8	66,7	36,3	55,2	27,7	27,3	27,6
> 1 milione €	0,0	0,0	0,0	0,0	27,3	8,8	39,1	63,6	47,1	60,9	9,1	44,1
TOTALE	8,1	16,9	12,4	8,1	26,8	17,2	47,3	39,4	43,5	36,5	16,9	26,9

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 14 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza dei costi per il personale sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2009 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	minore di 25%			tra 25% e 50%			tra 50% e 75%			maggiore di 75%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	20,7	17,3	18,5	24,1	32,7	29,6	34,5	42,3	39,6	20,7	7,7	12,3
500 mila - 1 milione €	0,0	0,0	0,0	16,7	37,5	23,1	44,4	37,5	42,3	38,9	25,0	34,6
> 1 milione €	0,0	0,0	0,0	0,0	27,3	9,1	36,4	45,4	39,4	63,6	27,3	51,5
TOTALE	8,7	12,7	10,7	14,5	32,4	23,6	37,7	42,2	40,0	39,1	12,7	25,7

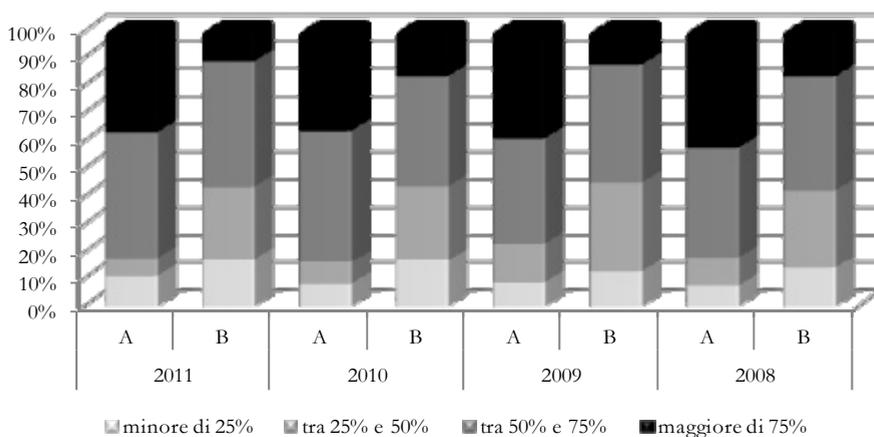
Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 15 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza dei costi per il personale sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2008 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	minore di 25%			tra 25% e 50%			tra 50% e 75%			maggiore di 75%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	17,9	17,3	17,5	14,3	26,9	22,5	35,7	38,5	37,5	32,1	17,3	22,5
500 mila - 1 milione €	0,0	0,0	0,0	12,5	37,5	20,8	62,5	37,5	54,2	25,0	25,0	25,0
> 1 milione €	0,0	9,1	3,0	4,5	27,3	12,1	27,3	54,5	36,4	68,2	9,1	48,5
TOTALE	7,6	14,1	10,9	10,6	28,2	19,8	39,4	40,8	40,1	42,4	16,9	29,2

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Graf. 16 - Distribuzione delle cooperative sociali per intervalli di incidenza dei costi per il personale sul valore della produzione e tipologia di cooperativa (valori percentuali)



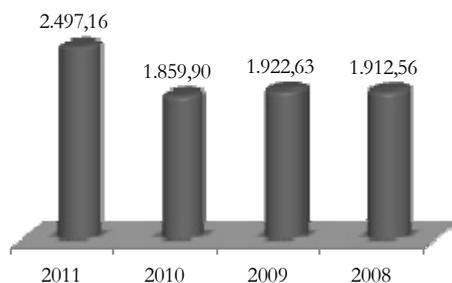
Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Gli oneri finanziari e le imposte

Sul risultato di esercizio incidono, oltre ai costi di produzione (che includono anche quelli per il personale), i costi relativi alla gestione finanziaria e tributaria.

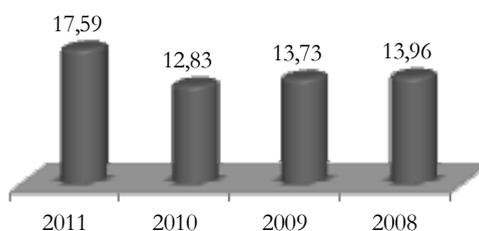
Per quanto concerne il primo aspetto, tra il 2008 e il 2010, le cooperative iscritte all'albo regionale hanno complessivamente pagato poco meno di 2 milioni di euro all'anno di oneri finanziari, con un valore medio pro-capite di circa 14 mila euro. Nel 2011, tale voce di costo è aumentata in media del 26% circa, portando la spesa per interessi passivi ed altri oneri a superare abbondantemente i 17 mila euro a cooperativa, che equivalgono a circa 2,4 milioni di euro complessivi (graff. 17 e 18).

Graf. 17 - Oneri finanziari aggregati (valori in migliaia di euro)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Graf. 18 - Oneri finanziari aggregati medi (valori in migliaia di euro)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

L'impatto medio degli oneri finanziari sul fatturato è detto anche *Return on Debt* (R.O.D.) e misura l'onerosità del ricorso a capitale di terzi per l'azienda. Tale rapporto si è attestato per il campione di riferimento dell'indagine in tutti gli anni in esame al di sopra dell'1% (tab. 16 e graf. 19). È difficile immaginare quanto la riduzione di tale indicatore nel 2009 e nel 2010 rispetto all'anno precedente rispecchi una reale diminuzione del costo per interessi passivi o quanto, invece, indichi un riflesso del *credit crunch* che si è manifestato con l'acclamarsi della crisi finanziaria iniziata nel 2008. E in che misura, al contrario, l'aumento rilevato nel 2011 indichi un reale inasprimento delle condizioni economiche di accesso al credito o, invece, un peggioramento della gestione finanziaria delle cooperative.

Ad ogni modo, gli oneri finanziari pesano mediamente di più, in percentuale sul valore della produzione, sulle cooperative di piccola o grande dimensione. Sembrano, invece, soffrire meno del carico di interessi passivi le cooperative con valore della produzione compreso tra 500 mila ed un milione di euro.

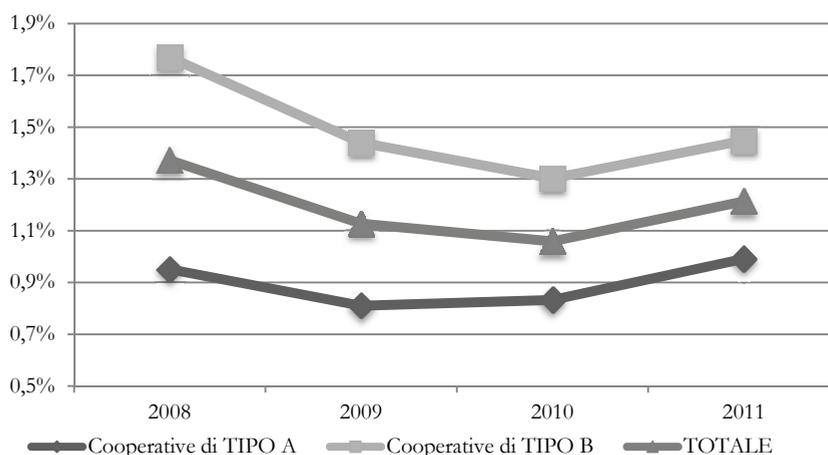
Le cooperative di tipo B pagano oneri finanziari, in rapporto al fatturato, molto più elevati delle cooperative di tipo A. Il divario medio tra le due tipologie si è assottigliato dal 2008 al 2011, attestandosi comunque, per l'ultimo anno di osservazione, intorno ai 5 punti base.

Tab. 16 - Rapporto tra oneri finanziari e valore della produzione per classi dimensionali e tipologia di cooperativa (valori medi percentuali)⁴

	2011			2010			2009			2008		
	A	B	TOT									
< 500 mila €	1,07	1,55	1,35	0,86	1,34	1,14	0,64	1,47	1,17	0,98	1,90	1,57
500 mila - 1 milione €	0,63	0,98	0,78	0,72	1,24	0,92	0,73	1,48	0,96	0,67	1,98	1,11
> 1 milione €	1,14	1,61	1,29	0,89	1,21	0,99	1,10	1,28	1,16	1,12	1,05	1,09
TOTALE	0,99	1,45	1,21	0,83	1,30	1,06	0,81	1,44	1,13	0,95	1,77	1,37

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Graf. 19 - Rapporto tra oneri finanziari e valore della produzione per tipologia di cooperativa (valori medi percentuali)



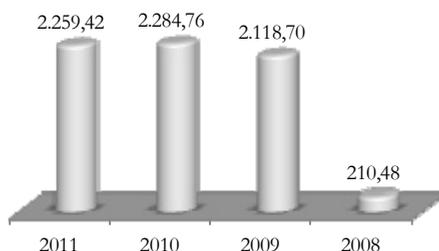
Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Riguardo, invece, la voce di costo che nel conto economico raccoglie le imposte dirette sul reddito, che vanno a ridurre il risultato economico, determinando l'utile o la perdita di esercizio, occorre ricordare che le cooperative sociali godono, in base a quanto previsto dal D.Lgs. 17 gennaio 2003 n. 6, delle stesse agevolazioni previste per le cooperative a mutualità prevalente, indipendentemente dal fatto che rispettino i requisiti contabili di prevalenza, ma a condizione che abbiano nei propri statuti le clausole di cui all'articolo 2514 del codice civile. Pertanto, i redditi conseguiti dalle cooperative di tipo A sono – sotto determinate condizioni - esenti da IRES, ai sensi dell'art. 11 del D.P.R. n. 601/1973, mentre le cooperative di tipo B possono dedurre interamente dalla base imponibile ai fini IRAP il costo del personale. In virtù della possibilità di deliberare la riduzione o l'esenzione di una imposta di cui sono titolari, prevista dall'art. 21 del Dlgs

⁴ Tale elaborazione è stata condotta depurando il campione dai cosiddetti *outlier*, ovvero dalle cooperative con costi per oneri finanziari percentuali rispetto al fatturato anomali, considerandosi come tali quelli superiori al 15% del fatturato.

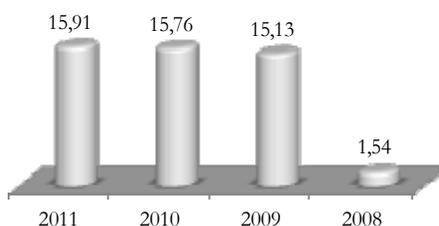
460/1997, le Regioni hanno stabilito con loro Leggi aliquote agevolate per tutte le ONLUS o solo per le cooperative sociali oppure addirittura l'esenzione dall'imposta per tutte le ONLUS. L'Umbria ha creato un regime IRAP agevolato per tutte le ONLUS seguendo la prima alternativa. Sui valori aggregati totali e medi, il dato del 2008, notevolmente inferiore a quello delle annualità successive, riflette l'effetto dell'eliminazione, a partire dall'esercizio 2009, dell'esenzione Irap precedentemente prevista per le cooperative attive nei servizi socio-assistenziali (figg. 20-21).

Graf. 20 - Imposte sul reddito dell'esercizio aggregate (valori in migliaia di euro)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Graf. 21 - Imposte sul reddito dell'esercizio aggregate medie (valori in migliaia di euro)

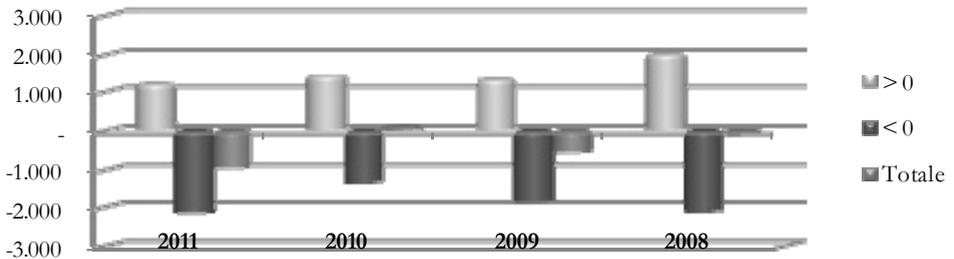


Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Il risultato di esercizio

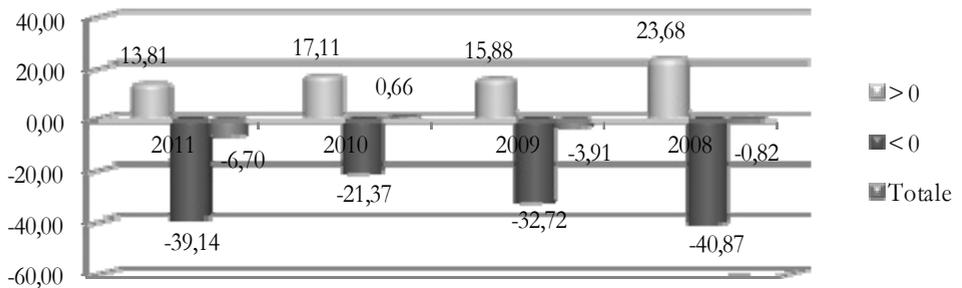
Il fine ultimo delle cooperative sociali non è (come per le imprese del settore profit) il conseguimento di elevati margini di guadagno, ma la creazione di valore per la collettività. L'interpretazione del dato di bilancio relativo al risultato di esercizio va, quindi, contestualizzata nel settore del quale ci si sta occupando e legata al fine istituzionale delle cooperative. Se, infatti, un risultato economico positivo continuativo nel tempo non viene accompagnato da una crescita in termini di capitale investito e, quindi, di sviluppo, ma viene accantonato a riserva senza valorizzare una politica di progresso o degli investimenti, non si può affermare che la cooperazione abbia efficacemente raggiunto il suo scopo principe. Nel corso del periodo osservato, il risultato di esercizio delle cooperative iscritte all'albo è stato complessivamente negativo in tutte le annualità, tranne che nel 2010 (figg. 22-23).

Graf. 22 - Risultato di esercizio aggregato (valori in migliaia di euro)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

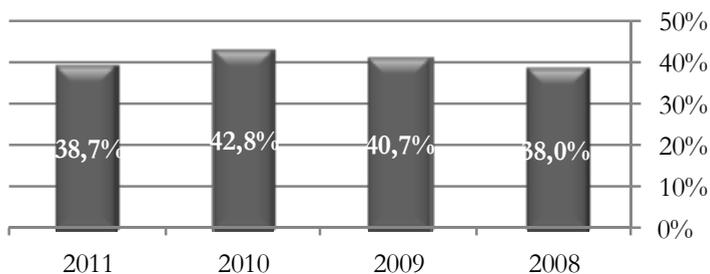
Graf. 23 - Risultato di esercizio aggregato medio (valori in migliaia di euro)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Il fatto che nello stesso anno la percentuale di cooperative con bilancio chiuso in perdita sia stata la più alta del periodo di analisi, suggerisce che il singolo risultato sia stato condizionato in maniera sostanziale dai risultati particolarmente brillanti di alcune realtà. In generale, la frequenza delle cooperative con risultato di esercizio negativo si è attestata sempre su un valore percentuale intorno al 40% del campione (graf. 24).

Graf. 24 - Cooperative con risultato di esercizio negativo (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Analizzando il dato della frequenza delle cooperative con risultato di esercizio negativo classificate per fasce di valore della produzione e per tipologia di entità, si evidenzia come, di anno in anno, le diverse cooperative abbiano incontrato difficoltà con intensità differenti (tab. 17). È comunque aumentato il numero di cooperative sul totale in perdita per le classi di fatturato più basse e per la tipologia A, mentre è diminuita nel tempo la frequenza delle cooperative di inserimento lavorativo con risultato di esercizio negativo.

Tab. 17 - Cooperative con risultato di esercizio negativo (valori percentuali sul totale per ogni classe dimensionale e tipologia)

	2011			2010			2009			2008		
	A	B	TOT.									
< 500 mila €	53,3	34,1	41,9	48,5	53,1	51,2	48,3	40,4	43,2	39,3	44,2	42,5
500 mila - 1 milione €	29,4	30,8	30,0	44,4	27,3	37,9	55,6	37,5	50,0	25,0	37,5	29,2
> 1 milione €	46,2	25,0	39,5	30,4	18,2	26,5	31,8	18,2	27,3	36,4	27,3	33,3
TOTALE	45,2	31,9	38,7	41,9	43,7	42,8	44,9	36,6	40,7	34,8	40,8	38,0

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Il rapporto tra risultato di esercizio e valore della produzione è, per le cooperative sociali, un indice di autofinanziamento; rappresenta, cioè, il valore della produzione residuo, come utile di esercizio, dopo la copertura dei costi di produzione e la remunerazione di tutti gli *stakeholders* esterni.

Il rapporto assume valori negativi in corrispondenza della chiusura del bilancio in perdita; viceversa, in caso di utile, evidenzia misure positive.

Per il campione esaminato, in tutti gli anni di osservazione, circa la metà delle cooperative si è distribuita nella classe per cui l'incidenza del risultato di esercizio sul valore aggiunto è positiva ma inferiore a 0,06. Tuttavia, del restante 50% delle cooperative sociali, il 40% circa ha originato, per ogni 100 euro di valore della produzione generato, un consumo di ricchezza, che nel 15% circa dei casi ha superato i 6 euro (tab. 18).

Tab. 18 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza del risultato di esercizio sul valore della produzione (frequenze assolute e percentuali)

	2011		2010		2009		2008	
	n	%	n	%	n	%	n	%
fino a -0,06	20	14%	26	18%	17	12%	22	16%
da -0,06 a 0	35	25%	36	25%	40	29%	30	22%
da 0 a 0,06	72	51%	67	46%	69	49%	66	48%
oltre 0,06	15	10%	16	11%	14	10%	19	14%
Totale	142		145		140		137	

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Anche in questo caso diventa interessante confrontare i dati del contesto regionale con quelli nazionali⁵: in Italia nel 2008 un quarto delle cooperative presentava un indicatore

⁵ Andreus - Carini - Carpita - Costa, 2012.

inferiore a -0,06, un 20% circa compreso tra -0,06 e 0, oltre il 37% compreso tra 0 e 0,06, poco più del 16% oltre lo 0,06. E, anche in base a tale indicazione, le cooperative umbre sembrano lavorare con livelli di redditività mediamente superiori rispetto ai dati medi nazionali.

Le tabelle che seguono (tabb. 19-22) evidenziano come tali margini di redditività siano più consistenti nelle cooperative di medie e grandi dimensioni, a conferma di quanto evinto nell'analisi dei margini della gestione caratteristica.

Tab. 19 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza del risultato di esercizio sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2011 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	fino a -0,06			da -0,06 a 0			da 0 a 0,06			oltre 0,06		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	26,7	22,7	24,3	26,7	11,4	17,6	26,7	50,0	40,5	19,9	15,9	17,6
500 mila - 1 milione €	0,0	0,0	0,0	29,4	30,8	30,0	64,7	61,5	63,3	5,9	7,7	6,7
> 1 milione €	3,8	8,3	5,3	42,3	16,7	34,2	53,9	75,0	60,5	0,0	0,0	0,0
TOTALE	12,3	15,9	14,1	32,9	15,9	24,6	45,2	56,6	50,7	9,6	11,6	10,6

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 20 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza del risultato di esercizio sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2010 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	fino a -0,06			da -0,06 a 0			da 0 a 0,06			oltre 0,06		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	30,3	28,6	29,2	18,2	24,5	22,0	27,3	34,7	31,7	24,2	12,2	17,1
500 mila - 1 milione €	0,0	0,0	0,0	44,4	27,3	37,9	50,0	63,6	55,2	5,6	9,1	6,9
> 1 milione €	8,7	0,0	5,9	21,7	18,2	20,6	69,6	81,8	73,5	0,0	0,0	0,0
TOTALE	16,2	19,7	17,9	25,7	23,9	24,8	45,9	46,5	46,3	12,2	9,9	11,0

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 21 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza del risultato di esercizio sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2009 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	fino a -0,06			da -0,06 a 0			da 0 a 0,06			oltre 0,06		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	17,2	15,4	16,0	31,0	25,0	27,2	27,7	50,0	42,0	24,1	9,6	14,8
500 mila - 1 milione €	16,7	0,0	11,5	38,9	37,5	38,5	38,9	50,0	42,3	5,5	12,5	7,7
> 1 milione €	0,0	9,1	3,0	31,8	9,1	24,2	68,2	81,8	72,8	0,0	0,0	0,0
TOTALE	11,6	12,7	12,1	33,3	23,9	28,6	43,5	54,9	49,3	11,6	8,5	10,0

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

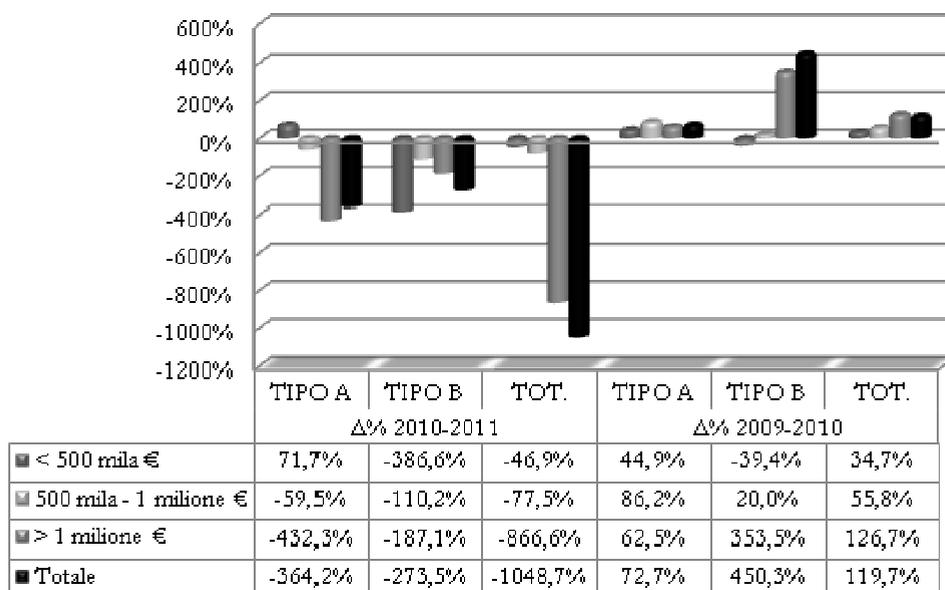
Tab. 22 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza del risultato di esercizio sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2008 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	fino a -0,06			da -0,06 a 0			da 0 a 0,06			oltre 0,06		
	A	B	TOT.	A	B	TOT.	A	B	TOT.	A	B	TOT.
< 500 mila €	21,4	25,0	23,8	17,9	19,3	18,8	32,1	44,2	40,0	28,6	11,5	17,4
500 mila - 1 milione €	0,0	12,5	4,2	25,0	25,0	25,0	62,5	50,0	58,2	12,5	12,5	12,6
> 1 milione €	9,1	0,0	6,1	27,3	27,3	27,3	59,1	63,6	60,5	4,5	9,1	6,1
TOTALE	12,1	19,7	16,1	22,7	21,1	21,9	48,5	47,9	48,1	16,7	11,3	13,9

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Limitando l'analisi alle cooperative con serie storica dei dati completa e all'ultimo triennio del periodo di riferimento per le stesse motivazioni per cui lo si è fatto nel trattare il valore aggiunto, e ragionando sul dato aggregato di ciascuna annualità, il trend del risultato di esercizio rispetto all'anno precedente corrisponde alle risultanze complessive sia per il 2011, con una marcata diminuzione (rilevante, in particolare, sulle cooperative di dimensioni più grandi), che per il 2010, con una crescita più sensibile sulle cooperative di tipo B (graf. 25).

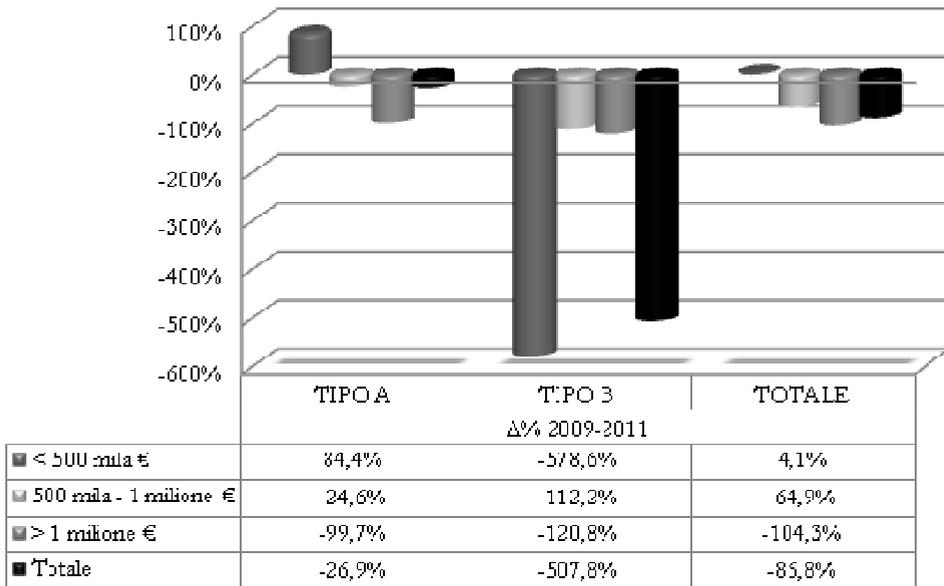
Graf. 25 - Tassi di variazione del risultato di esercizio aggregato per classi dimensionali e tipologia di cooperativa (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Come è prevedibile dalle osservazioni fin qui proposte, la variazione su base storica tra il 2009 e la fine del periodo di analisi è stata negativa per quasi tutte le tipologie e le classi dimensionali (graf. 26).

Graf. 26 - Tasso di variazione del risultato di esercizio aggregato per classi dimensionali e tipologia di cooperativa (valori percentuali, 2009-2011)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Il conto economico dei consorzi

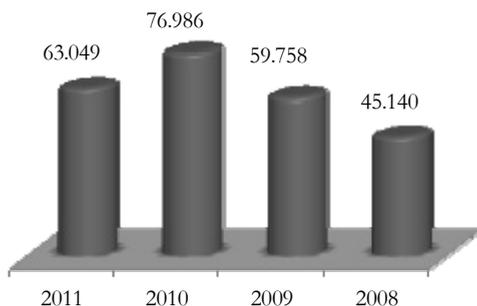
Come si è detto, è stato possibile rinvenire per l'analisi i dati di bilancio di solo quattro dei sei consorzi di cooperative iscritti all'albo regionale, essendo i restanti due non reperibili né presso le centrali cooperative né all'interno dell'archivio camerale.

Si è deciso di trattare separatamente tale tipologia di cooperative per non inficiare i ragionamenti su realtà indipendenti, essendo al contrario le cosiddette "cooperative di tipo C" grandi "contenitori" in cui transita parte dell'attività svolta dalle piccole, medie e grandi realtà esterne. Il valore della produzione complessivamente prodotto da tale sottoinsieme del campione è complessivamente cresciuto dai 45 milioni circa del 2008 ai quasi 77 del 2010, per poi nel 2011 contrarsi del 18% e tornare poco al di sopra dei livelli del 2009 (graf. 27). Esso ha, come si è detto all'inizio del lavoro, rappresentato sempre oltre il 20% del fatturato globale rilevato per l'intero gruppo delle cooperative iscritte all'albo.

Guardando alle singole realtà (indicate nella figura 28, che si riferisce all'ultimo anno disponibile, con lettere maiuscole dell'alfabeto), un consorzio ha sempre superato negli ultimi 3 anni i 30 milioni di euro di fatturato, contribuendo quindi per oltre il 50% al valore della produzione dello spaccato di indagine, due si sono attestati al di sopra dei 10 milioni di euro, ed uno ha prodotto un valore intorno al milione e mezzo.

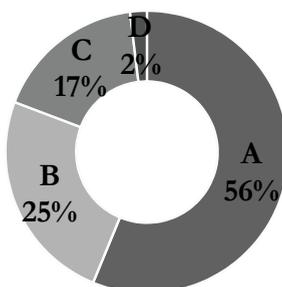
I costi della produzione hanno seguito lo stesso andamento del fatturato, aumentando di circa il 33% tra 2008 e 2009, crescendo di circa il 27% l'anno successivo e diminuendo di un 18% circa nel 2011 (graf. 29).

Graf. 27 - Valore della produzione aggregato (valori in migliaia di euro) - consorzi



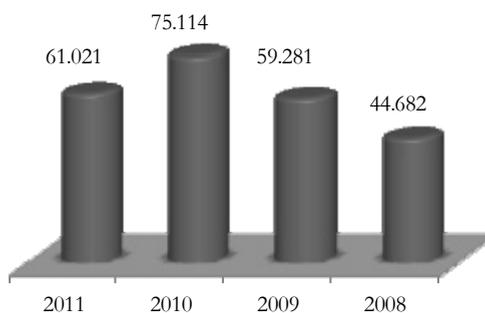
Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Graf. 28 - Distribuzione del valore della produzione aggregato tra i consorzi anno 2011 (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

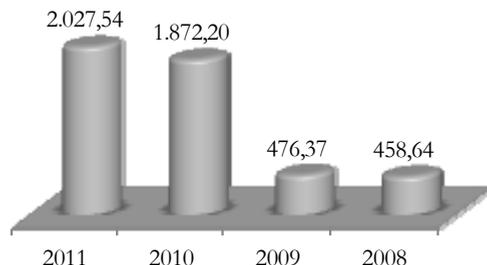
Graf. 29 - Costi della produzione aggregati (valori in migliaia di euro) - consorzi



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

L'incidenza del valore della produzione sui costi è andata, tuttavia, aumentando dall'1,01 del 2008 e del 2009, all'1,02 del 2010, all'1,03 del 2011, e si è così verificato un aumento del valore aggiunto prodotto (graf. 30). In particolare, l'aumento della redditività caratteristica (passata, in percentuale sul valore della produzione, dall'1% circa del 2008 ad oltre il 3% del 2011) è stato trainato dalle tre cooperative più grandi, avendo il consorzio più piccolo chiuso l'ultimo esercizio con un valore aggiunto negativo.

Fig. 30 - Valore aggiunto aggregato (valori in migliaia di euro) - consorzi

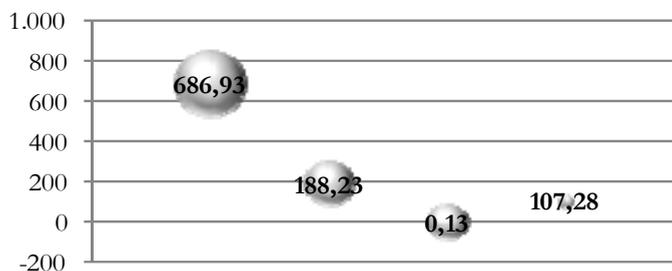


Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

I costi del personale, che sono cresciuti del 77% nel periodo considerato, hanno un'incidenza sul valore della produzione assolutamente diversa rispetto a quella delle altre cooperative sociali: pesano, infatti, sui ricavi, in media per circa un 5%, essendo in un caso superiori al 15% e negli altri tre intorno ad un 1%.

Nel grafico che segue (graf. 31) è rappresentato il costo del personale dei quattro consorzi nell'ultimo esercizio definitivo disponibile, con delle "bolle" la cui grandezza dipende dalla quota di mercato detenuta (in termini di valore della produzione) dalla cooperativa.

Graf. 31 - Costi del personale per consorzio anno 2011 (valori in migliaia di euro)

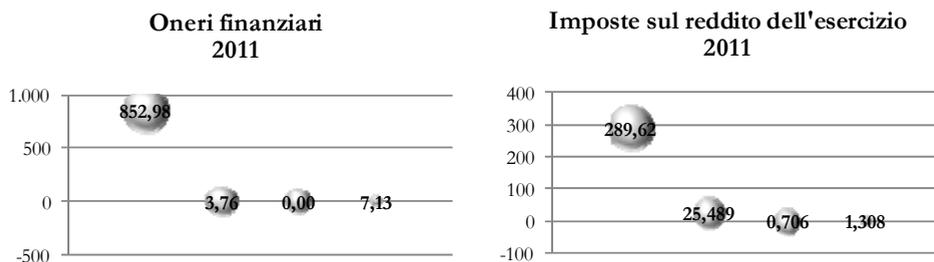


Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

L'utile netto del campione risente dei costi per oneri finanziari ed imposte, che gravano in maniera importante sul consorzio più grande (al quale sono attribuibili, in media, oltre il 97% del totale dei primi ed oltre il 75% dei secondi). I valori delle voci di costo relative agli oneri finanziari e tributari del 2011 sono rappresentati nei due grafici che seguono,

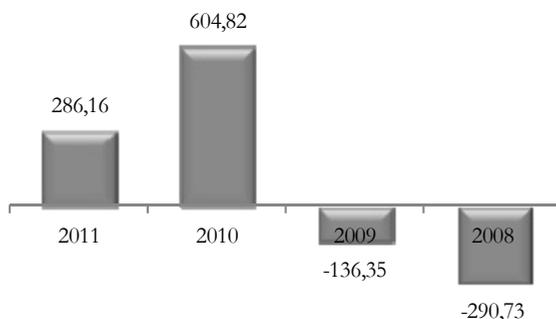
sempre con la tecnica delle cosiddette “bolle” (graf. 32). Il risultato ultimo è comunque passato dall'essere negativo nel 2008 e 2009 ad assumere valori positivi nelle ultime due annualità, nelle quali non ha comunque mai superato l'1% del valore della produzione (graf. 33).

Graf. 32 - Costi per oneri finanziari e imposte sul reddito dell'esercizio per consorzio anno 2011 (valori in migliaia di euro)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Graf. 33 - Risultato di esercizio aggregato (valori in migliaia di euro) - consorzi



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Lo stato patrimoniale

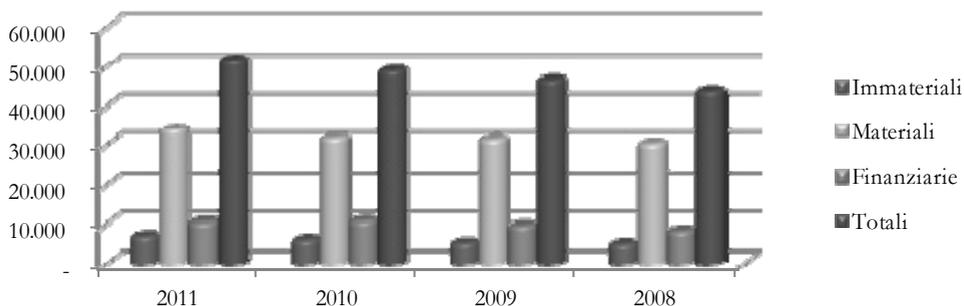
Gli investimenti

Valutare la propensione all'investimento delle cooperative, come si è accennato, permette di dare un giudizio, pur parziale, sulla dinamicità e sulla capacità di sviluppo delle stesse. Gli investimenti sono, infatti, una delle condizioni alla base della possibilità di sopravvivenza di un'entità comunque imprenditoriale.

Benché non in forma analitica, il valore delle immobilizzazioni indicato nel documento di bilancio, e ripartito tra immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie, consente di valutare la consistenza degli investimenti fissi delle cooperative iscritte all'albo per il periodo in esame e la tendenza degli stessi.

I numeri raccontano che gli investimenti iscritti a bilancio per le cooperative esaminate ammontano complessivamente a circa 50 milioni di euro (graf. 34).

Graf. 34 - Immobilizzazioni aggregate per tipologia (valori in migliaia di euro)

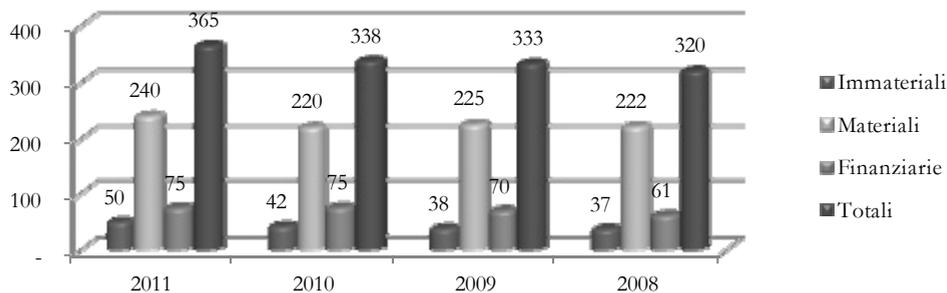


Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Stando ai dati medi, ogni cooperativa ha un capitale fisso netto totale sopra i 300 mila euro (graf. 35). Tale aggregato è stato incrementato di circa un 14% tra il 2008 e il 2011. La crescita si è verificata in tutte tre le tipologie di investimenti; è stata, tuttavia, più rilevante per le immobilizzazioni immateriali (+34%) e finanziarie (+22%) che per quelle materiali (+8%).

È importante anticipare sin da ora che tali osservazioni saranno in parte messe in discussione da ulteriori analisi riportate al termine del paragrafo.

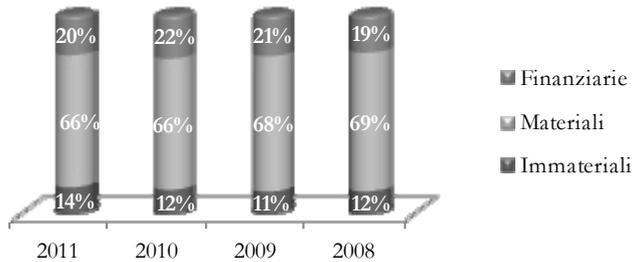
Graf. 35 - Immobilizzazioni aggregate medie per tipologia (valori in migliaia di euro)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Quanto al contributo di ciascuna tipologia sul totale, l'aumento più che proporzionale delle immobilizzazioni finanziarie e immateriali ha fatto sì che l'incidenza percentuale di queste due tipologie aumentasse negli anni a scapito delle materiali; la ripartizione è, stata, tuttavia, piuttosto stabile, con le immobilizzazioni tecniche intorno ad un 65%, le intangibili intorno ad un decimo e le finanziarie intorno ad un quinto del totale (graf. 36).

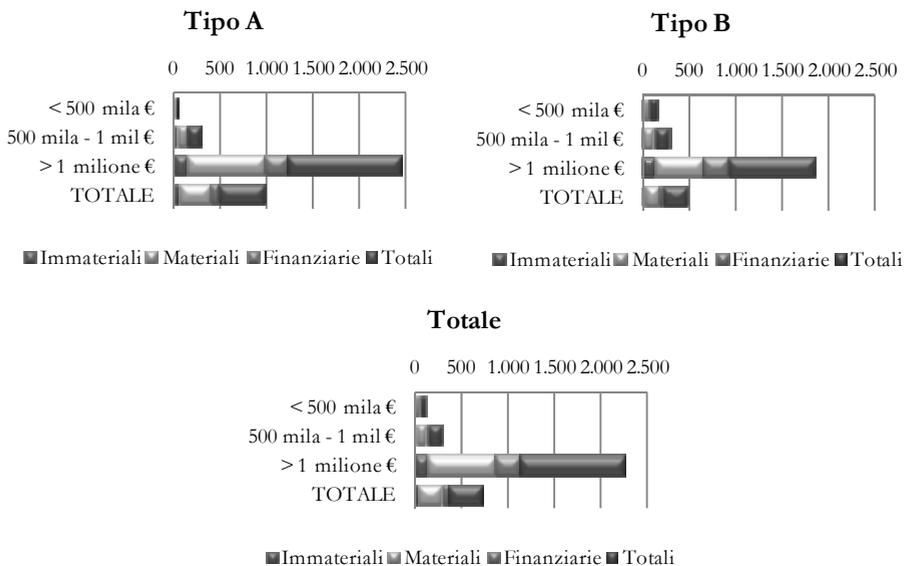
Graf. 36 - Immobilizzazioni aggregate medie per tipologia (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

La determinazione dei dati medi disaggregati per l'anno 2011 suggerisce una considerazione piuttosto scontata, accanto ad altre comunque attese: il valore delle immobilizzazioni iscritte a bilancio delle cooperative di dimensioni più piccole è enormemente inferiore a quello delle cooperative più grandi; nelle realtà con valore della produzione più basso sono pressoché assenti le immobilizzazioni finanziarie e limitate quelle immateriali; le cooperative di tipo A hanno un valore degli investimenti mediamente più elevato di quelle di tipo B, fatta eccezione per quelle nella classe dimensionale più bassa (graf. 37).

Graf. 37 - Immobilizzazioni aggregate medie per tipologia, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2011 (valori in migliaia di euro)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Rapportando il totale della categoria al totale dell'attivo dello stato patrimoniale delle cooperative, otteniamo una misura della rigidità del capitale investito, che mette in evidenza quanta parte di esso tornerà in forma liquida nel lungo periodo.

Occorre evidenziare che il valore dell'indice relativo alla "rigidità dell'attivo" dipende in maniera consistente dal tipo di attività che si analizza. Tipicamente, le attività cosiddette *labour intensive*, nelle quali è richiesto l'apporto più del personale che del materiale strumentale, presentano una struttura più snella e un indice di rigidità più basso rispetto a quelle *capital intensive*, nelle quali, al contrario, gli strumenti ed i macchinari necessari al raggiungimento degli obiettivi aziendali appesantiscono il ritorno in forma liquida del capitale investito.

Tale distinzione si legge anche nell'ambito di nostro interesse: le cooperative di tipo A (riconducibili con più facilità alla categoria delle attività *labour intensive*) presentano mediamente un indice di rigidità dell'attivo più basso rispetto a quelle di tipo B (tabb. 23-26).

Fanno osservare una struttura più pesante anche le cooperative di dimensioni più grandi, nelle quali può immaginarsi che gli investimenti siano tendenzialmente a lungo termine per assicurare una certa continuità all'attività aziendale.

I dati sono piuttosto consistenti con quelli rilevati in ambito nazionale⁶, dove il 55,4% delle cooperative sociali ha un indice di rigidità dell'attivo inferiore al 20%.

Tab. 23 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza delle immobilizzazioni totali sul totale dell'attivo, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2011 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	fino a 10%			tra 10% e 20%			tra 20% e 40%			oltre 40%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	30,0	29,5	29,7	33,3	18,3	24,4	23,3	29,5	27,0	13,4	22,7	18,9
500 mila - 1 milione €	35,4	30,8	33,3	17,6	38,5	26,7	17,6	7,7	13,3	29,4	23,0	26,7
> 1 milione €	19,2	25,0	21,1	19,2	16,7	18,4	46,2	41,6	44,7	15,4	16,7	15,8
TOTALE	27,4	29,0	28,2	24,7	21,7	23,2	30,1	27,6	28,9	17,8	21,7	19,7

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 24 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza delle immobilizzazioni totali sul totale dell'attivo, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2010 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	fino a 10%			tra 10% e 20%			tra 20% e 40%			oltre 40%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	27,3	28,6	28,0	21,2	18,4	19,5	39,4	34,6	36,6	12,1	18,4	15,9
500 mila - 1 milione €	33,3	27,3	31,0	11,1	9,0	10,4	16,7	36,4	24,1	38,9	27,3	34,5
> 1 milione €	17,4	36,4	23,5	21,7	18,2	20,6	43,5	36,4	41,2	17,4	9,0	14,7
TOTALE	25,7	29,6	27,6	18,9	16,9	17,9	35,1	35,2	35,2	20,3	18,3	19,3

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

⁶ Andreus - Carini - Carpita - Costa, 2012.

Tab. 25 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza delle immobilizzazioni totali sul totale dell'attivo, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2009 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	fino a 10%			tra 10% e 20%			tra 20% e 40%			oltre 40%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	24,1	26,9	25,9	31,0	19,3	23,4	34,6	28,8	30,9	10,3	25,0	19,8
500 mila - 1 milione €	33,3	12,5	26,9	16,7	12,5	15,4	16,7	75,0	34,6	33,3	0,0	23,1
> 1 milione €	13,7	27,2	18,2	22,7	36,4	27,3	40,9	36,4	39,3	22,7	0,0	15,2
TOTALE	23,2	25,4	24,3	24,6	21,1	22,8	31,9	35,2	33,6	20,3	18,3	19,3

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

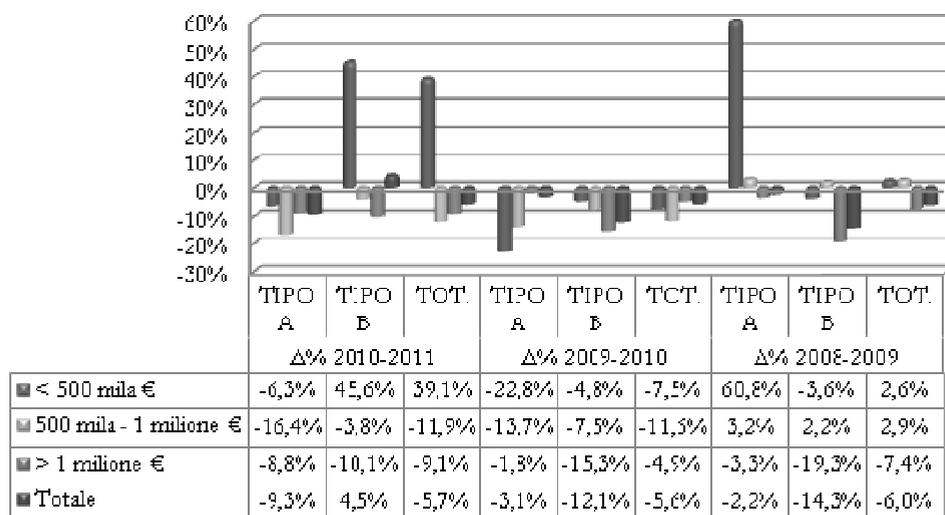
Tab. 26 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza delle immobilizzazioni totali sul totale dell'attivo, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2008 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	fino a 10%			tra 10% e 20%			tra 20% e 40%			oltre 40%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	32,1	26,9	28,8	17,9	23,1	21,3	35,7	21,2	26,2	14,3	28,8	23,7
500 mila - 1 milione €	37,5	12,5	29,2	6,2	12,5	8,3	18,8	75,0	37,5	37,5	0,0	25,0
> 1 milione €	13,6	27,3	18,2	27,3	9,1	21,2	40,9	63,6	48,5	18,2	0,0	12,1
TOTALE	27,3	25,4	26,2	18,2	19,7	19,0	33,3	33,8	33,6	21,2	21,1	21,2

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

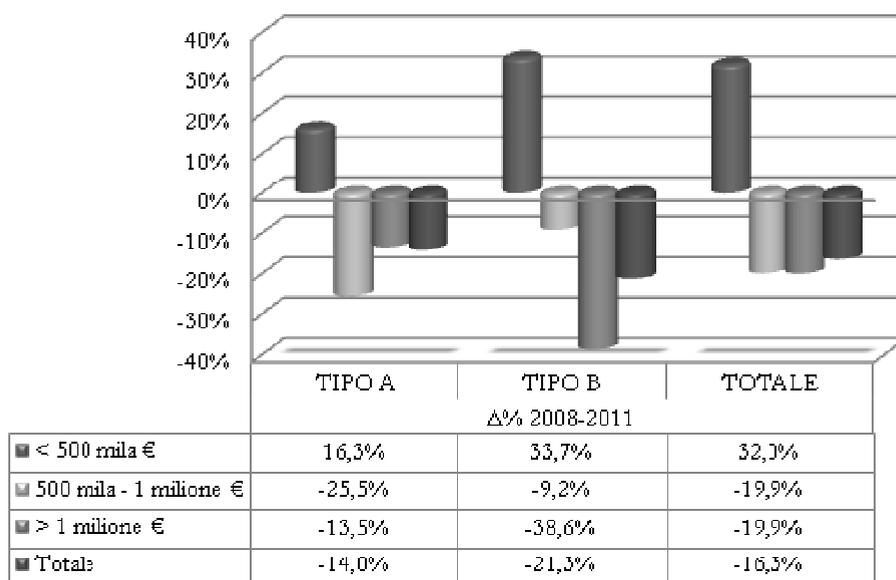
Al fine di verificare meglio il trend del valore di bilancio degli investimenti nel settore, si è limitata – come solito – l'analisi alle 124 cooperative per le quali si dispone della serie storica completa dei dati e si è calcolato il tasso di crescita annuale e di periodo sul dato aggregato. A sorpresa rispetto ai dati medi globali, su questo sotto-insieme del campione, come si evince dai grafici che seguono (graff. 38-39), il tasso di crescita è stato negativo, con circa un -6% in tutte le 3 annualità considerate e un -16,3% se si considera l'intero periodo. Si è, tuttavia, verificato un aumento del valore delle immobilizzazioni con riferimento a due gruppi di cooperative con valore della produzione inferiore a 500 mila euro: le cooperative di tipo B tra 2010 e 2011 e le cooperative di tipo A tra 2008 e 2009. Se il dato del 2009 rispetto all'anno precedente può essere spiegato con alcuni casi di cooperative in fase di *start-up* all'inizio della nostra rilevazione, e pertanto con un tasso di crescita degli investimenti più elevato della media, si può tentare di interpretare il dato del 2011 rispetto al 2010 con un'anomala crescita di alcune cooperative (determinata, nei singoli casi, anche da acquisizioni di ulteriori entità).

Graf. 38 - Tassi di variazione delle immobilizzazioni totali aggregate per classi dimensionali e tipologia di cooperativa (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Graf. 39 - Tasso di variazione delle immobilizzazioni totali aggregate per classi dimensionali e tipologia di cooperativa (valori percentuali; 2009-2011)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

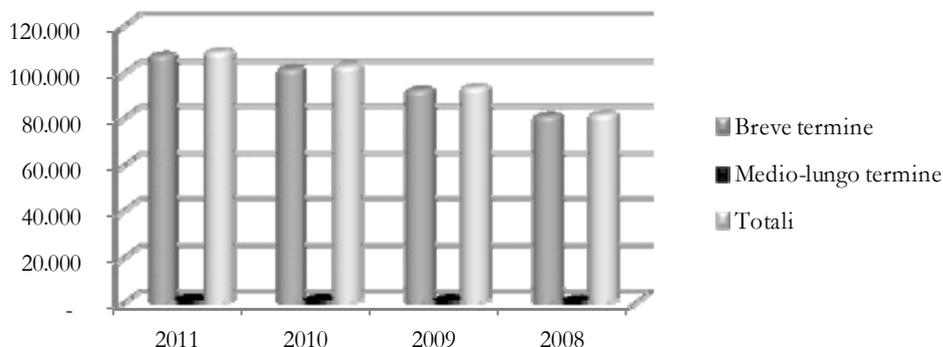
L'analisi suggerisce, comunque, che la crescita evidenziata sui dati medi aggregati all'inizio del paragrafo è fortemente influenzata da quelle realtà che non presentano una serie storica completa e, in particolare, quindi, dall'uscita dal settore di cooperative con un basso valore degli investimenti (presumibilmente perché in fase di declino) e dal contestuale ingresso, nel corso del periodo, di cooperative in fase di *start-up*, nelle quali gli investimenti iniziali sono tendenzialmente a lungo termine e rendono la struttura del capitale investito più rigida. La stessa elaborazione conferma, dato lo scarso peso relativo sui tassi di variazione totali di quelli marginali per le cooperative con valore della produzione più basso, che il valore medio delle immobilizzazioni delle aziende più piccole è nettamente inferiore a quello di realtà più grandi.

I crediti

Come verificato nelle evidenze delle risposte del questionario somministrato nell'indagine di campo, il valore della produzione delle cooperative iscritte all'albo è in larga parte commissionato dal settore pubblico (Aziende ASL e ospedaliere, Comuni, Province, Regione), specie per le realtà che gestiscono servizi socio-sanitari ed educativi.

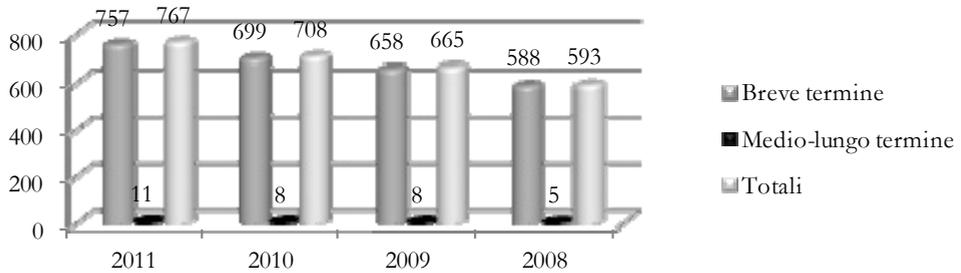
Da qui, uno dei fattori di criticità della gestione economica e finanziaria delle cooperative negli ultimi anni, ovvero il progressivo prolungarsi (per non dire arrestarsi) dei tempi di pagamento da parte delle pubbliche amministrazioni. Negli ultimi periodi, a questo si sono aggiunte anche le difficoltà di riscossione da parte dei clienti privati, che tendono sempre più a trasferire sui fornitori di servizi parte dei loro problemi sul versante della liquidità. D'altra parte, il fatto che le cooperative siano attività ad alta intensità di lavoro, comporta che nei loro conti economici il costo maggiore, come si è visto, sia quello legato alla remunerazione del capitale umano; e i lavoratori, a differenza dei fornitori, ricevono uno stipendio con cadenza mensile. Tutte le considerazioni evidenziate impattano su uno stock di crediti annualmente pari, per il comparto, a circa 100 milioni di euro, che è aumentato, in valore medio per ciascuna cooperativa di circa un 30% dal 2008 al 2011 (figg. 40-41).

Graf. 40 - Crediti aggregati per scadenza (valori in migliaia di euro)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

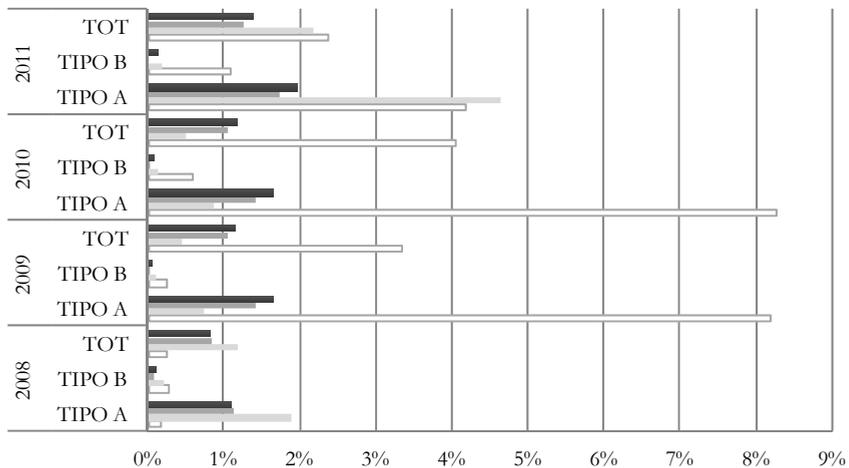
Graf. 41 - Crediti aggregati medi per scadenza (valori in migliaia di euro)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Sul totale, i crediti a medio-lungo termine, ovvero convenzionalmente esigibili oltre i 12 mesi dalla loro origine, impattavano nel 2008 per uno 0,8% circa, e sono arrivati a pesare un 1,4% circa nel 2011, in misura maggiore nelle cooperative di tipo A rispetto a quelle di tipo B (coerentemente con le risultanze del questionario in termini di tipologia di committenza) e in quelle di dimensioni minori rispetto alle più grandi (graf. 42).

Graf. 42 - Incidenza dei crediti aggregati a medio-lungo termine sul totale per classi dimensionali e tipologia di cooperativa (valori percentuali)



	2008			2009			2010			2011		
	TIPO A	TIPO B	TOT									
■ Totale	1,1%	0,1%	0,8%	1,7%	0,1%	1,2%	1,7%	0,1%	1,2%	2,0%	0,1%	1,4%
■ > 1 milione €	1,1%	0,1%	0,8%	1,4%	0,0%	1,0%	1,4%	0,0%	1,0%	1,7%	0,0%	1,3%
■ 500 mila - 1 milione €	1,9%	0,2%	1,2%	0,7%	0,1%	0,5%	0,9%	0,1%	0,5%	4,6%	0,2%	2,2%
■ < 500 mila €	0,2%	0,3%	0,2%	8,2%	0,2%	3,4%	8,3%	0,6%	4,0%	4,2%	1,1%	2,4%

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Non sono queste evidenze, tuttavia, a poter giustificare le difficoltà finanziarie delle cooperative, che si originano dal mancato rispetto dei tempi concordati in sede di nascita del rapporto di credito (che determinano l'iscrizione in bilancio nell'una o l'altra voce).

Per valutare quanto pesano i crediti sul valore della produzione si è calcolato il rapporto tra l'ammontare della voce dei crediti totali aggregata e il fatturato per classi dimensionali e tipologia.

Guardando ai dati totali, si verifica una distribuzione piuttosto omogenea tra cooperative nelle quali il valore dei crediti rappresenta un 20% del fatturato, quelle in cui tale percentuale è compresa tra il 20% e il 40% e quelle in cui il rapporto sale tra il 40% e il 60% (tabb. 27-30). Sono, invece, più numerose le cooperative con un indicatore superiore al 60% (33% circa del totale nel 2011). Banalizzando, è come se queste cooperative riuscissero ad incassare annualmente al massimo solo il 40% dei lavori che eseguono o, in altri termini, avessero pagati i loro crediti non prima di 7 mesi e mezzo dalla emissione della relativa fattura.

Il rapporto è più elevato rispetto alla media per le cooperative di dimensioni più grandi, probabilmente in virtù del fatto che tali entità, come sarà verificato nel prossimo paragrafo, hanno anche un peso del debito più rilevante e possono permettersi di ricevere pagamenti con una dilazione maggiore. Come si evince dal confronto tra le tabelle riferite ai quattro anni dell'osservazione, il valore medio del rapporto è progressivamente aumentato dal 2008 al 2011, aumentando la percentuale di imprese nelle classi con intervalli di incidenza più elevati.

Tab. 27 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza dei crediti totali sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2011 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	fino a 20%			tra 20% e 40%			tra 40% e 60%			oltre 60%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	40,0	13,6	24,3	26,7	27,3	27,0	13,3	18,2	16,3	20,0	40,9	32,4
500 mila - 1 milione €	35,2	7,7	23,3	41,2	15,4	30,0	11,8	30,7	20,0	11,8	46,2	26,7
> 1 milione €	7,7	0,0	5,3	19,2	0,0	13,2	34,6	58,3	42,1	38,5	41,7	39,4
TOTALE	27,4	10,2	19,0	27,4	20,3	23,9	20,5	27,5	23,9	24,7	42,0	33,2

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 28 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza dei crediti totali sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2010 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	fino a 20%			tra 20% e 40%			tra 40% e 60%			oltre 60%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	36,4	24,5	29,3	24,2	12,3	17,1	12,1	26,5	20,7	27,3	36,7	32,9
500 mila - 1 milione €	38,8	0,0	24,1	50,0	18,2	37,9	5,6	54,5	24,1	5,6	27,3	13,9
> 1 milione €	4,3	0,0	2,9	17,4	0,0	11,8	43,5	54,5	47,1	34,8	45,5	38,2
TOTALE	27,0	16,9	22,1	28,4	11,3	20,0	20,3	35,2	27,6	24,3	36,6	30,3

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 29 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza dei crediti totali sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2009 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	fino a 20%			tra 20% e 40%			tra 40% e 60%			oltre 60%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	17,2	19,2	18,5	48,3	34,6	39,5	6,9	13,5	11,1	27,6	32,7	30,9
500 mila - 1 milione €	27,8	0,0	19,2	61,1	50,0	57,7	0,0	25,0	7,7	11,1	25,0	15,4
> 1 milione €	0,0	0,0	0,0	18,1	9,1	15,2	45,5	54,5	48,4	36,4	36,4	36,4
TOTALE	14,5	14,1	14,3	42,0	32,4	37,1	17,4	21,1	19,3	26,1	32,4	29,3

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 30 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza dei crediti totali sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2008 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	fino a 20%			tra 20% e 40%			tra 40% e 60%			oltre 60%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	25,9	19,2	21,5	40,8	32,7	35,4	7,4	21,2	16,5	25,9	26,9	26,6
500 mila - 1 milione €	43,7	12,5	33,3	43,7	50,0	45,8	6,3	25,0	12,6	6,3	12,5	8,3
> 1 milione €	4,6	0,0	3,0	22,7	27,3	24,2	50,0	45,4	48,6	22,7	27,3	24,2
TOTALE	23,1	15,5	19,1	35,4	33,7	34,6	21,5	25,4	23,5	20,0	25,4	22,8

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

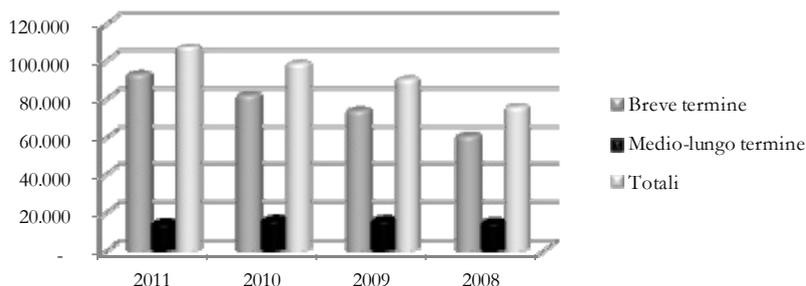
I debiti

Si è verificato come nel periodo di osservazione siano aumentate, benché debolmente, le immobilizzazioni nette delle cooperative iscritte all'albo e sia cresciuto, in forma maggiormente apprezzabile, anche il valore dei crediti iscritti a bilancio.

Come in tutte le realtà aziendali, a finanziare maggiori investimenti ed un maggior volume di crediti possono essere o un aumento del patrimonio netto (e quindi del capitale di rischio) o una crescita del capitale di debito reperito presso finanziatori esterni (finanziari – come le banche – o commerciali – come i fornitori).

Il valore aggregato dei debiti delle cooperative iscritte all'albo ammontava complessivamente nel 2011 ad oltre 106 milioni di euro (graf. 43).

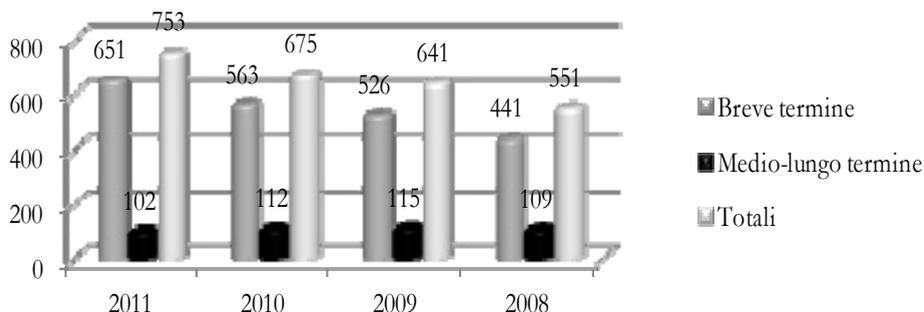
Graf. 43 - Debiti aggregati per scadenza (valori in migliaia di euro)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

In base ai valori medi, i debiti sono incrementati nel periodo 2008-2011 di quasi un 37%, dai 551 mila euro circa agli oltre 750 mila per cooperativa (graf. 44).

Graf. 44 - Debiti aggregati medi per scadenza (valori in migliaia di euro)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Dinamica diversa tra loro hanno avuto i crediti a breve termine (che sono cresciuti del 47,5%) e quelli a medio-lungo termine (che sono diminuiti di un -6,6%), sottolineando le esigenze delle cooperative sul piano del reperimento della liquidità. I debiti a breve pesano percentualmente in misura maggiore sulle cooperative di medie e grandi dimensioni e, fino al 2010, sulle cooperative di tipo A.

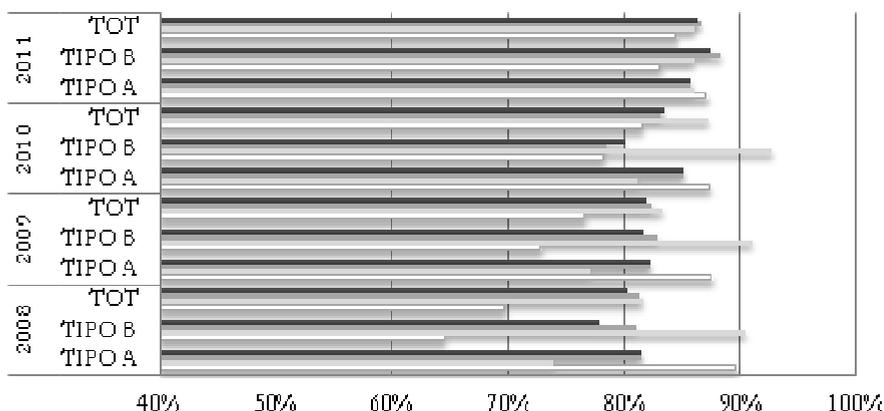
Nel 2011 sono state quelle di inserimento lavorativo a mostrare valori più elevati. Nella classe di fatturato fino a 500 mila euro, sembrano invece ricorrere con più frequenza ad indebitamento su scadenze inferiori all'anno le cooperative di tipo A, segno delle probabili difficoltà a mettere in atto efficaci economie di scala nel settore.

Il peso crescente dei debiti a breve termine è evidente dall'elaborazione che segue (graf. 45), nella quale si rappresenta come il valore dell'indebitamento entro i 12 mesi rispetto al totale sia aumentato dall'80,1% del 2008 all'86% circa del 2011.

Nel periodo considerato il valore del debito in rapporto al valore della produzione è cresciuto, in media, dal 45% al 53% circa (tabb. 31-34). L'indebitamento è maggiore per le cooperative di dimensioni più grandi e per quelle di tipo B.

Tali evidenze portano a suggerire che l'aumento del capitale immobilizzato e circolante sia stato finanziato in larga parte con capitale di debito; sul tema saranno, tuttavia, condotte ulteriori osservazioni nel paragrafo successivo, relativo al patrimonio netto.

Graf. 45 - Incidenza dei debiti aggregati a breve termine sul totale per classi dimensionali e tipologia di cooperativa (valori percentuali)



	2008			2009			2010			2011		
	TIPO A	TIPO B	TOT									
■ Totale	81,5%	77,9%	80,1%	82,2%	81,7%	82,0%	85,1%	80,1%	83,4%	85,8%	87,4%	86,4%
■ > 1 milione €	81,6%	81,1%	81,5%	82,3%	82,9%	82,5%	85,2%	78,5%	83,2%	85,8%	88,3%	86,6%
■ 500 mila - 1 milione €	74,0%	90,5%	81,7%	77,2%	91,0%	83,3%	81,3%	92,7%	87,3%	86,0%	86,0%	86,1%
□ < 500 mila €	89,8%	64,5%	69,8%	87,5%	72,9%	76,7%	87,3%	78,2%	81,6%	87,1%	83,1%	84,5%

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 31 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza dei debiti totali sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2011 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	fino a 20%			tra 20% e 40%			tra 40% e 60%			oltre 60%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	43,3	11,4	24,3	16,7	18,1	17,6	10,0	11,4	10,8	30,0	59,1	47,3
500 mila - 1 milione €	35,3	7,6	23,3	52,9	23,1	40,0	0,0	46,2	20,0	11,8	23,1	16,7
> 1 milione €	19,3	0,0	13,2	26,9	8,3	21,1	26,9	25,0	26,3	26,9	66,7	39,4
TOTALE	32,7	8,7	21,1	28,8	17,4	23,3	13,8	20,3	16,9	24,7	53,6	38,7

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 32 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza dei debiti totali sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2010 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	fino a 20%			tra 20% e 40%			tra 40% e 60%			oltre 60%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	42,4	12,2	24,4	24,2	16,3	19,5	9,2	24,6	18,3	24,2	46,9	37,8
500 mila - 1 milione €	27,7	9,1	20,7	55,6	18,2	41,4	11,1	27,2	17,2	5,6	45,5	20,7
> 1 milione €	8,7	0,0	5,8	39,1	18,2	32,4	21,7	36,3	26,5	30,5	45,5	35,3
TOTALE	28,4	9,9	19,3	36,5	16,8	26,9	13,5	26,8	20,0	21,6	46,5	33,8

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 33 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza dei debiti totali sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2009 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	fino a 20%			tra 20% e 40%			tra 40% e 60%			oltre 60%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	37,9	19,2	25,9	31,0	15,4	21,0	10,4	21,2	17,3	20,7	44,2	35,8
500 mila - 1 milione €	44,4	12,5	34,6	38,9	12,5	30,8	5,6	25,0	11,5	11,1	50,0	23,1
> 1 milione €	13,6	0,0	9,1	31,8	18,2	27,3	31,8	36,3	33,3	22,8	45,5	30,3
TOTALE	31,9	15,5	23,6	33,4	15,5	24,3	15,9	23,9	20,0	18,8	45,1	32,1

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 34 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza dei debiti totali sul valore della produzione, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2008 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	fino a 20%			tra 20% e 40%			tra 40% e 60%			oltre 60%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	37,0	13,5	21,6	44,4	19,2	27,8	7,4	17,3	13,9	11,2	50,0	36,7
500 mila - 1 milione €	56,2	12,5	41,7	31,3	37,5	33,3	0,0	25,0	8,3	12,5	25,0	16,7
> 1 milione €	4,5	0,0	3,0	54,5	36,4	48,5	27,3	45,4	33,3	13,7	18,2	15,2
TOTALE	30,8	11,3	20,6	44,6	23,9	33,8	12,3	22,5	17,7	12,3	42,3	27,9

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Il patrimonio netto

Di norma, nella prassi delle imprese del settore profit, nonostante il livello medio di capitalizzazione delle stesse nel nostro paese sia molto basso, una situazione contabile con patrimonio netto negativo preannuncia un'imminente difficoltà dell'attività, in quanto le perdite derivanti dalla gestione (sommate ai prelevamenti del titolare o dei soci) superano il valore del capitale e delle riserve. In una situazione del genere, in altre parole, il capitale di rischio apportato dai soci viene completamente consumato dalla gestione e la redditività dello stesso si configura, pertanto, su valori marcatamente negativi. In presenza di patrimonio netto negativo i soci sono costretti ad apportare

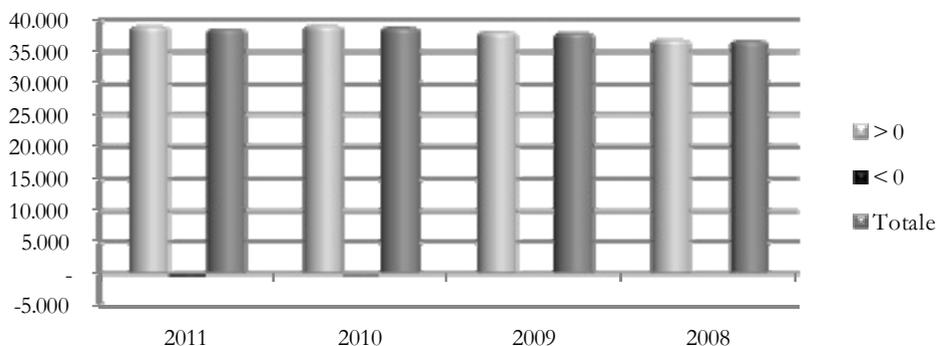
ulteriore capitale a copertura delle perdite o, se la condizione si consolida a lungo, a porre fine ad un'attività che, evidentemente, non riesce a perdurare nel tempo attraverso l'autofinanziamento che deriva dalla gestione.

Per il mondo della cooperazione sociale, pur rimanendo in parte valide le considerazioni sopra esposte, è necessario puntualizzare alcune considerazioni. Il legislatore ha, infatti, permesso alle cooperative di avere un capitale variabile e ciò si ripercuote, spesso, all'atto della costituzione dell'entità, sulla consistenza del capitale sociale stesso, che viene fissato su valori esigui. Trattandosi, poi, di realtà nelle quali non è così forte la connotazione di imprenditorialità quale proprietà dell'attività (come accade invece per le imprese profit), in sede di assemblea di approvazione del bilancio i soci decidono più frequentemente di rinviare un'eventuale perdita ad esercizi successivi, sperando di ripianarla con la gestione futura, piuttosto che ricorrere a nuovi apporti.

Negli esercizi considerati per il campione esaminato, anche visualizzando, in prima approssimazione, il valore aggregato del patrimonio netto, si evince che vi sono casi in cui il bilancio è stato chiuso con un patrimonio netto negativo, ma tali situazioni non hanno rilevato in maniera consistente sul totale del comparto (graf. 46).

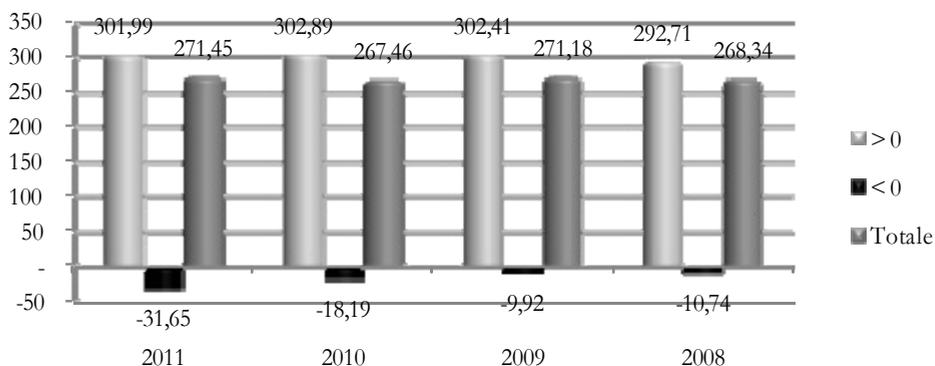
Anzi, le cooperative sotto osservazione sembrano piuttosto solide dal punto di vista patrimoniale. E tale evidenza può ben raccordarsi con la considerazione che le cooperative sociali abbiano quale aspetto centrale la persona, e non il capitale, e considerino la ricchezza prodotta non come una proprietà dei soci ma come disponibilità delle future generazioni. In media, il valore del patrimonio netto, se positivo, per cooperativa si è aggirato intorno ai 300 mila euro, con una limitata variazione nei quattro anni di osservazione (graf. 47). È, invece, diminuito molto il valore medio del patrimonio netto negativo: dai circa 11 mila euro a cooperativa del 2008 si è passati ai circa 32 del 2011, essendo peraltro rimasta pressoché invariata la frequenza sul totale delle cooperative con tale grandezza inferiore a 0 (graf. 48). Tale evidenza è tuttavia coerente con la diminuzione del risultato medio di esercizio già verificata.

Graf. 46 - Patrimonio netto aggregato (valori in migliaia di euro)



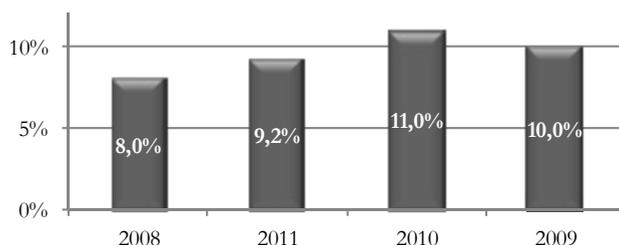
Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Graf. 47 - Patrimonio netto aggregato medio (valori in migliaia di euro)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Graf. 48 - Cooperative con patrimonio netto negativo (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

È interessante notare che tutte le cooperative con patrimonio netto negativo hanno un valore della produzione inferiore ad un milione di euro (tab. 35). È piuttosto equidistribuita, invece, la frequenza tra cooperative di tipo A e di tipo B.

Tab. 35 - Cooperative con patrimonio netto negativo (valori percentuali sul totale per ogni classe dimensionale e tipologia)

	2011			2010			2009			2008		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	16,7	15,9	16,2	18,2	18,4	18,3	20,7	13,5	16,0	14,3	11,5	12,5
500 mila - 1 milione €	0,0	7,7	3,3	5,6	0,0	3,4	5,6	0,0	3,8	6,3	0,0	4,2
> 1 milione €	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTALE	6,8	11,6	9,2	9,5	12,7	11,0	10,1	9,9	10,0	7,6	8,5	8,0

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

A suggerire alcune ulteriori riflessioni circa il grado di capitalizzazione delle cooperative è l'analisi dell'incidenza dei mezzi propri (intesi in senso lato come patrimonio netto) sul capitale investito.

Tale indice rappresenta, infatti, in via indiretta, il rapporto di indebitamento della cooperativa sociale, misurando, in altri termini, la parte di investimenti che vengono coperti con capitale apportato dai soci.

Da tale indicatore è facile ricavare, per differenza, la percentuale di capitale di terzi a cui la cooperativa si è rivolta per coprire i propri investimenti, e quindi verificare l'esistenza di un equilibrio tra mezzi propri e debiti nella copertura degli impieghi.

In media, nel periodo considerato, poco più del 10% delle cooperative ha dimostrato una capacità di finanziare il capitale investito con più del 50% dei mezzi propri; la percentuale sale a circa un 25% se si considera un grado di indebitamento verso terzi fino al 70%.

Oltre un 30% delle cooperative non supera il rapporto del 10% tra mezzi propri e totale degli investimenti (tabb. 36-39).

Tab. 36 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza del patrimonio netto sul totale dell'attivo, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2011 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	negativo			tra 0% e 10%			tra 10% e 30%			tra 30% e 50%			oltre 50%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	16,7	15,9	16,2	23,3	29,5	27,0	26,6	29,5	28,4	16,7	13,7	14,9	16,7	11,4	13,5
500 mila - 1 milione €	0,0	7,7	3,3	23,6	46,2	33,3	29,4	23,1	26,7	29,4	7,7	20,0	17,6	15,3	16,7
> 1 milione €	0,0	0,0	0,0	26,9	41,7	31,6	57,7	41,7	52,6	7,7	16,6	10,5	7,7	0,0	5,3
TOTALE	6,8	11,6	9,2	24,7	34,8	29,5	38,4	30,4	34,5	16,4	13,0	14,8	13,7	10,2	12,0

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 37 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza del patrimonio netto sul totale dell'attivo, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2010 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	negativo			tra 0% e 10%			tra 10% e 30%			tra 30% e 50%			oltre 50%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	18,2	18,4	18,3	21,2	24,5	23,2	21,2	22,4	22,0	21,2	24,5	23,2	18,2	10,2	13,3
500 mila - 1 milione €	5,6	0,0	3,4	38,8	54,5	44,8	27,8	18,2	24,2	16,7	9,1	13,8	11,1	18,2	13,8
> 1 milione €	0,0	0,0	0,0	21,7	45,5	29,4	56,6	36,4	50,0	13,0	18,1	14,7	8,7	0,0	5,9
TOTALE	9,5	12,7	11,0	25,7	32,4	29,0	33,8	23,9	29,0	17,6	21,1	19,3	13,4	9,9	11,7

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 38 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza del patrimonio netto sul totale dell'attivo, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2009 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	negativo			tra 0% e 10%			tra 10% e 30%			tra 30% e 50%			oltre 50%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	20,7	13,5	16,0	20,7	26,9	24,7	17,2	34,6	28,4	13,8	13,5	13,6	27,6	11,5	17,3
500 mila - 1 milione €	5,6	0,0	3,8	27,8	75,0	42,3	33,3	0,0	23,2	11,1	12,5	11,5	22,2	12,5	19,2
> 1 milione €	0,0	0,0	0,0	18,2	45,4	27,3	59,1	36,4	51,5	13,6	18,2	15,1	9,1	0,0	6,1
TOTALE	10,2	9,9	10,0	21,7	35,1	28,5	34,8	31,0	32,9	13,0	14,1	13,6	20,3	9,9	15,0

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tab. 39 - Cooperative sociali per intervalli di incidenza del patrimonio netto sul totale dell'attivo, classi dimensionali e tipologia di cooperativa anno 2008 (frequenze percentuali entro le classi dimensionali)

	negativo			tra 0% e 10%			tra 10% e 30%			tra 30% e 50%			oltre 50%		
	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT	A	B	TOT
< 500 mila €	14,3	11,5	12,5	21,4	23,1	22,5	14,3	32,7	26,2	21,4	13,5	16,3	28,6	19,2	22,5
500 mila - 1 milione €	6,3	0,0	4,1	25,0	62,5	37,5	25,0	25,0	25,0	18,7	12,5	16,7	25,0	0,0	16,7
> 1 milione €	0,0	0,0	0,0	13,6	36,4	21,2	63,6	36,4	54,6	18,2	27,2	21,2	4,6	0,0	3,0
TOTALE	7,6	8,5	8,0	19,7	29,5	24,8	33,3	32,4	32,8	19,7	15,5	17,6	19,7	14,1	16,8

Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Tuttavia, ricordando i dati emersi nel calcolo del rapporto tra attivo immobilizzato e capitale investito, e dunque la limitata incidenza dell'attivo fisso sul totale degli investimenti, non sembra essere messa in discussione la corretta gestione dell'equilibrio temporale tra fonti e impieghi. Sembrano avere più propensione a sostenere gli investimenti con capitale proprio le cooperative di tipo A e quelle di piccole e medie dimensioni, mentre per le grandi si verifica un'elevata concentrazione nella fascia 10%-30%. Per questo ultimo rapporto, le evidenze sono piuttosto in linea con quanto rilevato in ambito nazionale⁷, dove il 48,3% delle cooperative ha un grado di capitalizzazione sotto il 15% e un 29,8% sopra il 35%.

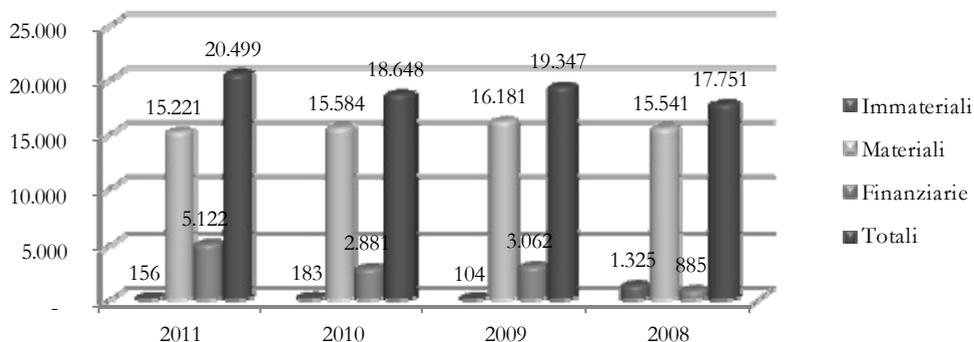
Lo stato patrimoniale dei consorzi

Analizzando lo stato patrimoniale delle cooperative costituite in forma di consorzio tra altre cooperative sociali, emergono alcune peculiarità.

Innanzitutto, il valore delle immobilizzazioni totali non raggiunge il 7% del fatturato, se si esclude il caso del consorzio più grande dove, invece, la quota di attivo immobilizzato per investimenti sfiora la metà del totale degli impieghi (figg. 49-50).

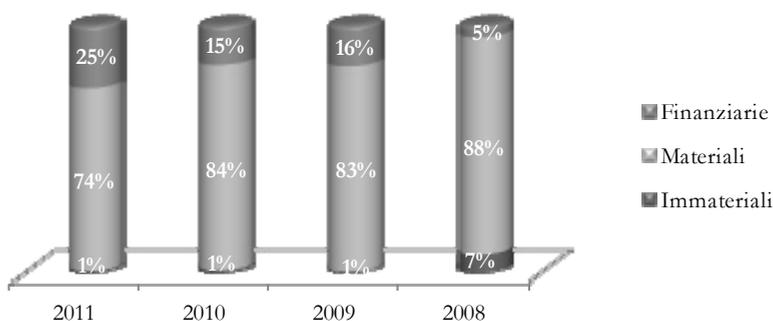
⁷ Andreus - Carini - Carpita - Costa, 2012.

Graf. 49 - Immobilizzazioni aggregate per tipologia (valori in migliaia di euro) - consorzi



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Graf. 50 - Immobilizzazioni aggregate per tipologia (valori percentuali) - consorzi



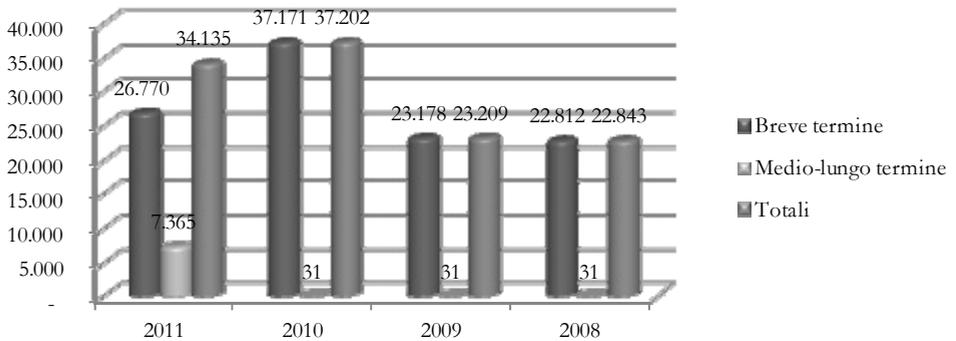
Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Le immobilizzazioni materiali hanno inciso per oltre l'80% sul totale fino all'ultimo esercizio chiuso. L'incremento di quelle finanziarie nel 2011, attribuibile sempre al consorzio di dimensioni maggiori, ha fatto sì che la quota di fabbricati, impianti e macchinari sul totale diminuisse.

Lo stesso aumento ha condizionato il trend della voce globalmente intesa, essendosi verificato un aumento del 15% sulle immobilizzazioni totali. A fronte di un aumento del fatturato nel quadriennio in esame poco al di sotto del 40%, i crediti (praticamente tutti a breve termine) sono aumentati di circa un 50%, arrivando a rappresentare circa il 54% del valore della produzione⁸ - in realtà, oltre il 60% nel consorzio più piccolo ed in quello più grande e sotto il 40% per i due intermedi (graf. 51).

⁸ Pesano indubbiamente nella voce i crediti nei confronti delle imprese consorziate.

Graf. 51 - Crediti aggregati per scadenza (valori percentuali) - consorzi

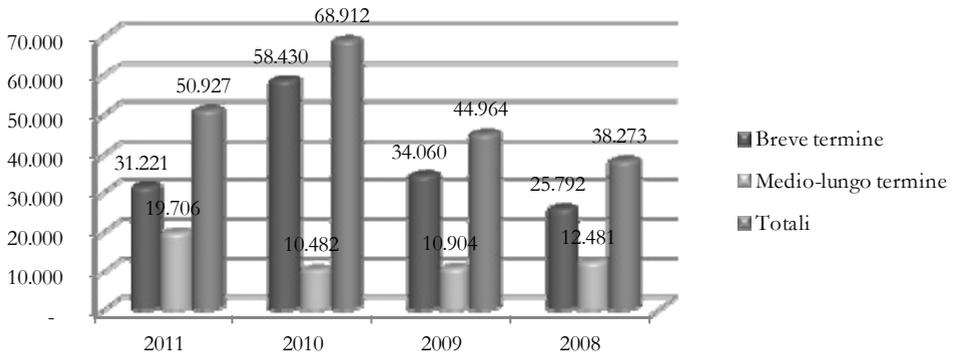


Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Rispetto alla media del campione, i consorzi mostrano un livello di indebitamento rispetto al fatturato superiore, attestandosi su livelli vicini all'80% in tutto il periodo considerato (graf. 52). Ed è maggiore anche il peso sulla voce dei debiti totali dell'importo relativo ai debiti oltre i 12 mesi (30% circa).

Nel complesso, l'indebitamento è cresciuto in misura inferiore ai crediti, essendo aumentato tra 2008 e 2011 di circa un 33%.

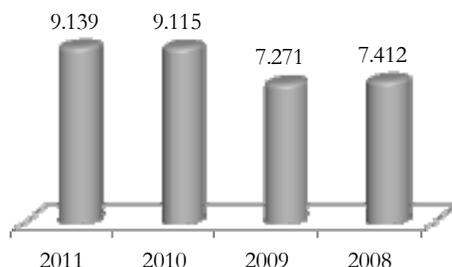
Graf. 52 - Debiti aggregati per scadenza (valori percentuali) - consorzi



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

I volumi di attivo crescenti, non tanto per politiche di sviluppo quanto per allungamento dei tempi di riscossione e quindi aumento dello stock di crediti, sono stati coperti per lo più tramite ricorso all'indebitamento, considerato che il patrimonio netto, positivo per tutte le cooperative del campione, è cresciuto nel periodo meno di 2 milioni di euro, pari a circa un 23% (graf. 53).

Graf. 53 - Patrimonio netto aggregato (valori in migliaia di euro) - consorzi



Fonte: elaborazioni dell'Autrice.

Dall'analisi dell'incidenza dei mezzi propri sul capitale investito, che si attesta in tutto il periodo considerato intorno ad un 15%, si evince che la patrimonializzazione dei consorzi tra cooperative sociali è piuttosto in linea con quella media del resto della popolazione di riferimento.

Osservazioni conclusive

Dalle elaborazioni condotte emerge un quadro piuttosto coerente con i risultati raggiunti in precedenti studi sulla cooperazione sociale nella nostra regione.

La prima evidenza, che non riguarda direttamente i risultati economico-finanziari, ma che ha comunque condizionato e vincolato la ricerca, è uno scarso livello di aggiornamento delle informazioni rinvenibili nell'albo regionale, che si è riflesso sulla difficoltà di composizione del campione e di raccolta dei dati.

Venendo all'analisi dei bilanci, le risultanze empiriche disegnano un comparto nel quale il valore della produzione è riconducibile per un 50% alle cooperative di tipo A, con la restante metà divisa piuttosto equamente tra cooperative di inserimento lavorativo e grandi consorzi.

Il fatturato è in costante, pur se limitata, crescita e la maggioranza delle cooperative del campione si dimostra in grado di coprire i costi della produzione con il valore generato, evidenziando una produttività maggiore rispetto alla media nazionale.

Anche in termini di redditività netta le cooperative sociali iscritte all'albo della Regione Umbria si posizionano su livelli migliori di quelli registrati in ambito nazionale.

Come già evidenziato in letteratura, è verificabile per il settore, in tutte le annualità considerate, una sorta di principio paretiano per cui poco più del 20% delle cooperative produce oltre l'80% del fatturato e oltre il 75% dei costi si concentra su meno di 1/5 del campione.

L'incremento, nel periodo in esame, delle immobilizzazioni nette globali (con un trend in calo, tuttavia, sulle cooperative con serie storica completa) suggerisce un comparto dinamico, che – nonostante le negative condizioni di scenario – ha visto entrare investimenti, coperti più con ricorso all'indebitamento esterno che con aumento dei mezzi propri.

Ulteriore attenzione merita l'evidenza delle difficoltà di gestione finanziaria e della

liquidità che emergono dall'allungamento dei tempi di riscossione dei crediti, e della consistente crescita degli stessi, e un livello di patrimonializzazione non esaltante, ma in linea con quanto rilevato su scala nazionale.

Le cooperative di tipo B, dimensionalmente più piccole di quelle di tipo A, sono più dinamiche in termini di sviluppo, meno produttive probabilmente perché con una struttura dei costi meno flessibile, ma con livelli di redditività netta mediamente più alti di quelle di tipo A.

Le cooperative di tipo A hanno, viceversa, dimensioni più grandi, con investimenti mediamente più elevati, una solidità patrimoniale maggiore, ma sono più statiche da un punto di vista economico, benché con risultati migliori sui margini operativi.

Quanto ai consorzi, escono dalla ricerca confermandosi nella loro natura di grandi soggetti che, dopo aver risentito della crisi economico-finanziaria tra 2008 e 2009, hanno iniziato a lavorare di nuovo con margini di redditività positivi negli ultimi due anni.

Riferimenti bibliografici

Alberani, A. - Camanzi, P. - Masi, M.

s.d. *Cooperative sociali e indici di bilancio*, Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bologna, Legacoop Bologna, Bologna.

Andreas, M. - Carini, C. - Carpita, M. - Costa, E.

2012 *La cooperazione sociale in Italia: un overview*, Euricse Working Paper, n. 027/12.

Arcs Umbria - Legacoop

2012 *Rapporto sociale di sistema 2010-2012*.

Baldarelli, M. G. - Medei, R.

2005 *Le cooperative sociali di tipo A nella provincia di Rimini, lettura ed analisi dei valori di bilancio*, Centro Italiano di documentazione sulla cooperazione e l'economia sociale.

Bernardoni, A. (a cura di)

2008 *Imprese cooperative sociali. Identità, responsabilità, governante, accountability*, Maggioli Editore, Rimini.

Bernardoni, A. - Fazzi, L. - Picciotti, A.

2011 *Welfare, innovazione e sviluppo locale. La cooperazione sociale in Umbria*, il Mulino, Bologna.

Carpita, M. (a cura di)

2009 *La qualità del lavoro nelle cooperative sociali. Misure e modelli statistici*, Franco Angeli, Milano.

Centro Studi Legacoop

2009 *Aspetti quantitativi e qualitativi della cooperazione italiana*.

De Sanctis, N.

2010 *Un'analisi dei bilanci cooperativi. Metodologia, problematiche e risultati delle elaborazioni*, Working Paper.

Euricse

2011 *Rapporto sulle cooperative in Italia - Anno 2008*.

Ferrucci, L.

2008 *Il ruolo e le caratteristiche delle imprese cooperative in Umbria*, il Mulino, Bologna

Iommi, S.

2005 *La cooperazione sociale nel sistema di welfare toscano. 1° rapporto*, IRPET, Firenze.

Melis, G.

1989 *Gli indici di bilancio delle imprese cooperative*, CEDAM, Padova.

Tiegghi, M.

2003 *L'impresa sociale: alcune riflessioni sui caratteri economico-aziendali*, in "Impresa sociale", n. 68.

Travaglini C.,

1997 *Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà. Caratteri economico-aziendali ed informativa economico-sociale*, Editrice CLUEB, Bologna.

Venturi, P. - Zandonai, F.

2012 *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa. Rapporto Iris Network*, Altra Economia edizioni, Milano.

TREND OCCUPAZIONALI, PROFILI PROFESSIONALI, FABBISOGNI FORMATIVI

Fulvio Pellegrini

Alcune ipotesi sul superamento della tipologia A e B come fattore esplicativo per l'analisi

Nei capitoli precedenti sono già state analizzate le caratteristiche strutturali delle cooperative sociali umbre coinvolte nell'indagine dell'AUR.

Come noto, le cooperative sociali vengono distinte tradizionalmente, in primo luogo, per il loro statuto giuridico. Sappiamo che le cooperative sociali di tipo A si sono concentrate in passato e, in gran parte, si concentrano ancora oggi prevalentemente nei settori a "vocazione sanitaria" e, in misura minore, nell'assistenza sociale e nell'istruzione. Dal canto loro le cooperative di tipo B spaziano su un *range* più ampio di attività¹ e una parte meno consistente del loro fatturato dipende da contratti con enti pubblici. Inoltre le cooperative di tipo B, oltre ad avere i vincoli organizzativi e gestionali imposti dalla forma cooperativa, sono definite soprattutto dalla caratteristica di consentire, per ragioni di missione e assetto giuridico, l'inserimento lavorativo di alcune categorie svantaggiate.

Per questo al variare dello statuto giuridico (A o B) tendono a variare le prassi, la base sociale, i comportamenti organizzativi, le strategie di investimento, così come negli studi di questi anni è stato ampiamente rilevato (Fazzi a cura di, 2000).

Sappiamo, altresì, come ogni categorizzazione sia basata su un discrimine in qualche maniera soggettivo. La nostra prima elaborazione, che ha utilizzato esclusivamente la categorizzazione più consueta (A e B), ha fornito evidenze che, probabilmente, non spiegano del tutto la variabilità interna del campione e non riescono a dare conto fino in fondo di alcune delle caratterizzazioni che pur sembrano emergere.

In effetti, nel ventennio '80-'90 la distinzione fondata sulla natura giuridica delle cooperative riusciva a cogliere e spiegare trend maggiormente significativi, soprattutto in relazione alla questione dei soci lavoratori e trovava nella specificità caratterizzante le cooperative di tipo B, cioè quella di favorire anche l'inserimento lavorativo di specifiche categorie di lavoratori svantaggiati, un forte carattere distintivo ed esplicativo.

Così come, per una vocazione consolidatasi nel tempo, le cooperative di tipo A hanno contribuito, negli stessi anni, a costruire il riferimento professionale organizzato e dotato di unitarietà di missione più importante e quantitativamente più rilevante in aree significative del welfare a partire, prima di tutto, dall'area dell'integrazione socio-sanitaria.

¹ Di solito per svolgere la loro opera di inserimento lavorativo le cooperative di tipo B si inseriscono in qualsiasi tipo di attività, il cui svolgimento possa essere adempiuto dopo una traiettoria formativa di acquisizione delle competenze, ma che sia compatibile anche col percorso riabilitativo di cui alcune categorie necessitano. Delle 20 cooperative presenti nel campione dell'indagine AUR, cinque non realizzano nessuna porzione del loro fatturato nel settore dei servizi. Di queste, tre dedicano la loro attività esclusivamente o quasi esclusivamente al settore primario, due al settore industriale. Altre porzioni di attività sono impiegate nell'Artigianato e nel Commercio. In media le cooperative di tipo B derivano il loro fatturato da commesse di Famiglie ed Imprese per il 50%, quelle di tipo A per il 21%.

In anni più recenti, lo scenario di riferimento è apparso cambiato e sembra cambiare sempre più velocemente. Anticipando qui alcune delle conclusioni del nostro ragionamento, possiamo sostenere come le nuove dinamiche di mercato², siano in grado di incidere significativamente e, per certi versi in modo irreversibile, sulle strategie organizzative e sul rapporto tra committenza, clienti e fornitori nel nuovo mercato o quasi-mercato sociale.

Più in generale, quello che tutti gli stakeholders regionali hanno definito nel corso della ricerca come un cambiamento del modello di regolazione del welfare regionale, si sostanzia, oggi, nell'esistenza di *push factors* e *drivers di cambiamento/innovazione* che la distinzione giuridica tra le cooperative A e B non riesce più a spiegare in maniera esaustiva.

Infatti:

- i fattori di costo e di flessibilità organizzativa;
- la propensione all'investimento;
- la capacità di anticipazione del cambiamento;
- la capacità di resistere alla competizione di mercato a partire dalla forza strutturale degli assetti societari;
- la capacità di fare lobbying ma, al tempo stesso, di rispondere a gran parte delle domande dell'attore pubblico in termini di riconversione delle priorità di azione (modalità di soluzione del conflitto tra missione e logiche di mercato);

definiscono uno scenario sempre più caratterizzato da nuove regole nelle quali i profili organizzativi, le strategie di intervento e il rapporto con l'attore pubblico sono dirimenti ed essenziali, ma nel quale appaiono nuove strategie e sinergie abbastanza indifferenti alla condizione giuridica di appartenenza, che si affiancano e si intersecano con quelle che, almeno fino alla metà del decennio scorso, avevano caratterizzato l'azione della cooperazione sociale nel suo complesso.

In questo senso, la capacità esplicativa dell'analisi centrata sulla forma giuridica delle cooperative A e B appare indebolita, nel senso che non è a partire solo da quella caratterizzazione che si può spiegare in maniera esaustiva il cambiamento in atto. Si possono certo, come anche noi faremo, individuare analogie e differenze ancora leggibili con questa chiave di lettura, ma sostanzialmente, la mole di informazioni raccolte attraverso i questionari somministrati alle cooperative umbre ci consente di spostare in avanti il confine dall'analisi, intraprendendo, seppure con tutte le cautele necessarie in questi casi, percorsi di lettura in parte nuovi e, in parte, divergenti.

La distinzione analitica che si ritiene utile proporre qui, pur partendo anch'essa da alcune caratteristiche strutturali irrinunciabili, si basa, quindi, su un livello di astrazione più elevato e specializzato, nella convinzione che l'utilizzo di un più ampio insieme di dimensioni di analisi porti con sé un maggiore potenziale esplicativo.

Abbiamo, pertanto, preso in considerazione nel definire nuovi criteri di aggregazione e di lettura dei processi:

- l'esperienza associativa (rappresentata dalla variabile dell'età dalla fondazione);
- la caratterizzazione aziendale (rappresentata dalle variabili del numero dei lavoratori soci e non soci);

² Un mercato che non riesce più a caratterizzarsi come solo mercato sociale ma che apre, in molti casi, a dinamiche di mercato concorrenziale puro, basato sui classici fattori di produzione (costo del lavoro, barriere all'accesso, costo base di servizi tendenzialmente standardizzati).

- la struttura portante dei sistemi contrattuali interni (rappresentata dalle variabili della quota di lavoratori assunti con contratti a orario pieno e da quella dei lavoratori assunti con contratto a tempo indeterminato);
- la composizione qualitativa della forza lavoro (rappresentata dalla distribuzione per fasce d'età - 25-34, 35-40 e 41-55 - e per titolo di studio);
- la solidità economica (rappresentata dal fatturato dell'anno 2010);
le caratteristiche dei mercati di riferimento (rappresentati dalla quota di fatturato derivante dai diversi soggetti pubblici - Aziende Sanitarie, Regione, Enti locali - e privati - Famiglie e Imprese).

Per raggiungere l'obiettivo di sintetizzare la disposizione delle cooperative secondo queste dimensioni abbiamo utilizzato una tecnica statistica di *clusterizzazione* (vd. Appendice statistica) che ci ha riconsegnato due gruppi in grado di riclassificare 45 delle 64 organizzazioni facenti parte del nostro campione finale³. Questa tecnica, com'è noto, serve a creare delle aggregazioni di casi simili a partire da precise caratteristiche ritenute essenziali (Kaufman, Rousseeuw 2005).

Pur coscienti dei limiti dovuti al numero relativamente limitato di casi analizzati, ci sembra che la scelta fatta abbia avuto la capacità di offrire un contesto di osservazione di riferimento per l'analisi più specializzato laddove la procedura di suddivisione in cluster ha:

- reso ancor più definiti i caratteri di una quota di cooperative che per caratteristiche proprie sono molto differenti dalle altre (*Storiche*);
- riconfigurato il parterre delle cooperative indipendentemente dalla loro connotazione giuridica in un sottoinsieme (cluster) in grado di cogliere in maniera più efficace nuovi comportamenti di mercato (*Emergenti*).

I risultati della nostra procedura di aggregazione ci forniscono pertanto due gruppi, uno composto di 35 cooperative *piccole e medie*, l'altro caratterizzato dalla presenza di 10 *grandi* cooperative. Ciò premesso, va specificato qui che, per quanto la dimensione aziendale rappresenti, anche nel nostro caso, un potente fattore esplicativo⁴, definire i cluster in base alla sola variabile "dimensione aziendale" avrebbe indubbiamente indebolito la forza evocativa e la capacità descrittiva della nostra categorizzazione.

D'altra parte, però, siamo anche coscienti di come la scelta di chiamare uno dei cluster *Emergenti* non è completamente soddisfacente. La parola emergente fa riferimento, infatti, non certo alla nascita recente di queste cooperative anch'esse caratterizzate da oltre un decennio di "militanza"⁵, quanto alla presenza di alcuni fattori/comportamenti che possono considerarsi *Emergenti* nello scenario analizzato quali, ad esempio, la presenza di più imprese e famiglie tra i clienti, la maggiore presenza tra dipendenti e soci di lavoro non standard, di laureati e di giovani.

Nel primo gruppo, le cooperative di tipo B sono il 33%, nel secondo sono il 30%, una percentuale simile alla loro quota sul totale del campione, a testimonianza proprio dell'indifferenza dei nostri criteri di aggregazione alla tipologia giuridica.

Attraverso quale procedura sono state realizzate queste aggregazioni⁶? Si può dire,

³ I restanti casi mostravano dei valori mancanti (*missing*) sulle variabili utilizzate per la classificazione.

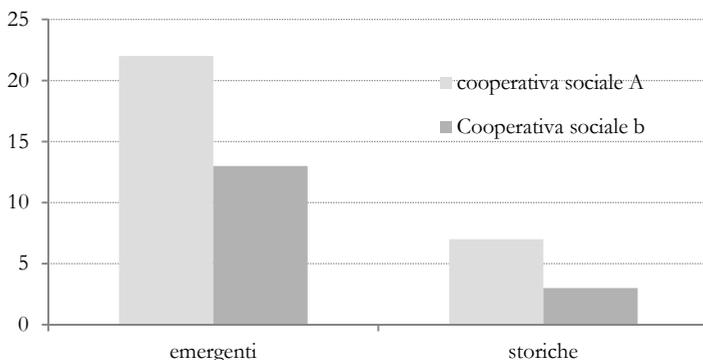
⁴ Quasi l'85% del fatturato è in mano al 25% circa delle cooperative (vedi Tancini *infra*).

⁵ Che è, comunque, una caratteristica saliente del sistema umbro.

⁶ Vedi nota metodologica in appendice al volume.

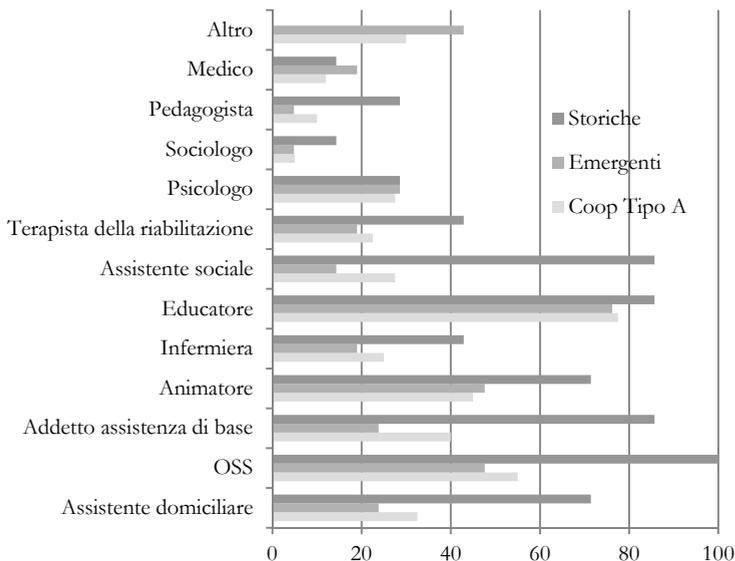
semplificando molto, che la *cluster analysis* crea gruppi ipotetici partendo da quelle variabili i cui valori si differenziano molto nei singoli casi originari all'interno del campione di riferimento. Le variabili che, ad esempio, nel nostro caso, hanno contribuito maggiormente alla differenziazione in due gruppi sono la dimensione della scala aziendale e della solidità economica, nonché la presenza di lavoratori in fascia d'età media e la caratterizzazione del fatturato, elementi, come vedremo, che non vengono discriminati dalla tipologia giuridica della cooperativa.

Graf. 1 - Tipologia di cooperativa presente in ogni cluster



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Graf. 2 - Cooperative in cui è presente la specifica professionalità (%)



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

La distinzione fondamentale riguarda, quindi, alcune caratteristiche fondanti del posizionamento delle cooperative in relazione al loro mercato di riferimento. Questo piano di distinzione, ed è questo il fulcro del nostro ragionamento, appare, cioè, come trasversale e, quindi, come si diceva poc'anzi, indifferente alla dimensione giuridica delle cooperative.

Come ci mostra con chiarezza il grafico 2, se osservate da un punto di vista della presenza percentuale di specifiche professionalità al loro interno, il cluster delle *Storiche* è in grado di specializzare fortemente la descrizione dell'insieme di riferimento, se messo in relazione al gruppo delle cooperative di tipo A. Si faccia ad esempio riferimento alla presenza più consistente che il grafico evidenzia nel cluster delle *Storiche* di OSS, terapisti della riabilitazione, infermieri, a riprova di una più specifica collocazione di tali cooperative in ambito socio-sanitario.

Analizziamo ora come i casi selezionati nei due gruppi si posizionano in media rispetto alle variabili che li discriminano⁷. Vediamo, cioè, quali caratteristiche hanno in media i due gruppi (tab. 1).

Il primo gruppo – data la sua ampiezza dovuta ad un numero maggiore di unità presenti nel cluster - ha una omogeneità minore, ma i criteri di elezione utilizzati ci consentono, comunque, di definirne con precisione alcune caratteristiche.

Tab. 1 - Caratteristiche dei gruppi di cooperative

Dimensioni	Cluster 1 Cooperative <i>Emergenti</i>	Cluster 2 Cooperative <i>Storiche</i>
Esperienza	Hanno meno “esperienza” anche se la loro età di fondazione può risalire anche a più di dieci anni fa	Sono nate in maggioranza tra la fine degli anni '70 e il 1990
Grandezza aziendale	Sono più piccole soprattutto per quello che riguarda il numero dei soci	Sono quelle dotate di una grandezza significativa sia per numero di soci che di lavoratori non soci
Mercato del lavoro interno	È più presente il lavoro non-standard	Sono più presenti i contratti a tempo pieno e indeterminato
Composizione Lavoratori	Sono più presenti i giovani e i Laureati	Sono più presenti i trenta-quarantenni e i diplomati
Solidità economica	Nel 2010 hanno realizzato un fatturato sotto il milione di euro	Hanno in media più di un milione di euro di fatturato
Tipologia di Mercato	Vendono servizi e prodotti in misura maggiore ad imprese e famiglie	Derivano una quota parte più consistente del loro fatturato dall'area socio-sanitaria

Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Abbiamo creato, quindi, partendo da alcune caratteristiche strutturali dell'azione di mercato o quasi-mercato delle imprese sociali, una partizione delle cooperative sociali che ci aiuta a guardare, in maniera più selettiva e più specializzata, ai fenomeni oggetto di osservazione. In tale mercato, maggiormente connotato, appare sempre più necessario commisurare il rispetto del livello della competitività sui costi, con il perseguimento del

⁷ Le distanze dai centri dei cluster sono espresse in distanze euclidee e sono riportate in Appendice per non appesantire la lettura.

proprio obiettivo fondativo, con le richieste della committenza pubblica e con la variabilità nel tempo della domanda sociale.

L'analisi che segue sembra suggerire questo, come sembrano potersi immaginare e creare nuovi spazi di mercato. Appare, tuttavia, essenziale, ed è quello che le cooperative ci "raccontano", mantenere il possesso di caratteristiche di flessibilità dell'organizzazione che faccia da ponte tra la nuova domanda di servizi, le caratteristiche del welfare locale (storico-istituzionale) e l'innovazione trainata dal mercato privato di servizi alla persona.

Queste caratteristiche/cambiamenti possono configurare il mercato come luogo dove si costituiscono nuove gerarchie e dove esiste e si rafforza un *core* di soggetti più ristretto, con maggiori risorse e spazi di azione economica più larghi, insieme ad una fascia più ampia con caratteri più pronunciati di instabilità dei comportamenti organizzativi e delle strategie di sopravvivenza e sviluppo.

Infine, c'è da segnalare che si è deciso di mantenere nei grafici utilizzati un costante riferimento oltre che ai cluster appena individuati, anche alla suddivisione per tipologia A e B. I grafici potranno offrirvi, per questa via, la possibilità di procedere anche ad una analisi comparativa che proviene dall'utilizzo sia di una modalità più "tradizionale", sia di visuali offerte da una diversa prospettiva di organizzazione e lettura delle informazioni offerte dal campione di studio.

I trend occupazionali

I grafici che seguono hanno lo scopo di descrivere le principali tendenze che, a partire dal 2010, hanno caratterizzato i cambiamenti della base occupazionale e sociale delle cooperative che fanno parte del campione.

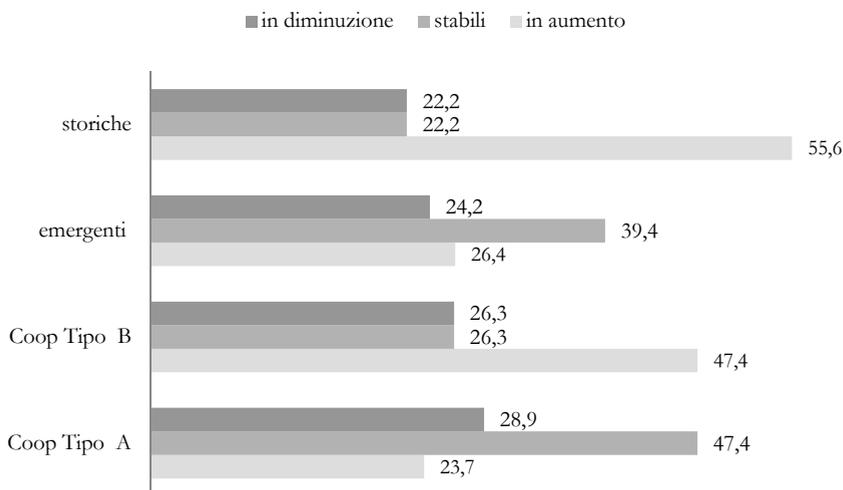
È stato chiesto ad esse di indicare, in relazione ad ogni specifica categoria di addetti, come queste si caratterizzassero (ultimo anno) in termini di aumento, stabilità o diminuzione degli operatori di appartenenza⁸.

Partiamo dal grafico 3 che evidenzia l'andamento dei contratti di lavoro in generale stipulati nell'ultimo anno. Come si può notare, la tendenza ad un loro aumento riguarda il cluster delle *Storiche* che, probabilmente, in ragione dei margini di esercizio possibili tendono, seppur lentamente, a svilupparsi. Le cooperative appartenenti al cluster delle *Emergenti* mostrano, invece, un aumento molto più contenuto. Ricordiamo che le appartenenti a questo cluster sono cooperative piccole e medie, con più giovani al loro interno, mediamente più esposte nel mercato dei beni e servizi per famiglie e imprese. La diminuzione riguarda mediamente allo stesso modo, in percentuale, tutte le tipologie di cooperativa considerate. La tendenza alla crescita delle cooperative di tipo B può essere spiegato con una maggiore diversificazione dei servizi che caratterizza questo tipo di cooperative che rende possibile, a certe condizioni di mercato, una crescita complessiva degli addetti⁹.

⁸ Essi evidenziano numericamente la percentuale sul totale delle cooperative che dichiarano quel tipo di modalità del fenomeno (es. In aumento) per quel tipo di condizione. Come sostenuto poc'anzi, ove possibile, verranno evidenziati i processi riguardanti l'intera gamma dei sottoinsiemi di analisi che la ricerca ha preso in considerazione (Cooperative di Tipo A, Cooperative di Tipo B, cluster delle "Emergenti" e cluster delle "Storiche").

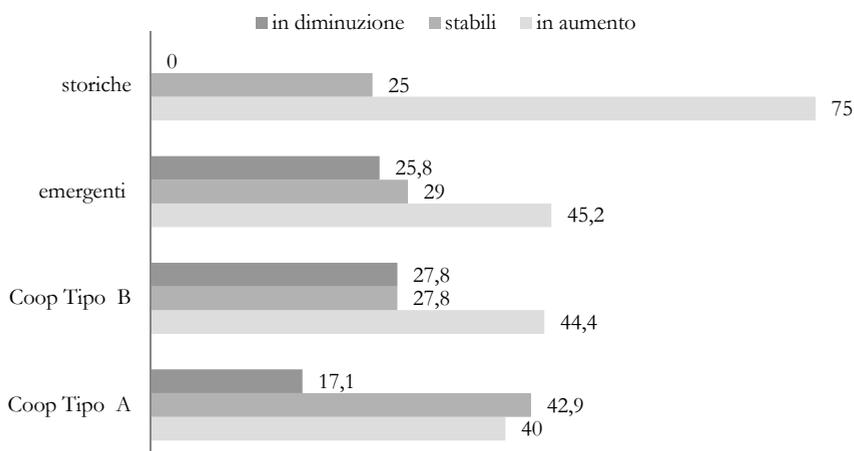
⁹ Va ricordato qui come le cooperative hanno dichiarato un trend, una propensione (aumento, diminuzione,

Graf. 3 - Andamento contratti di lavoro in generale



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Graf. 4 - Andamento contratti a tempo indeterminato



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

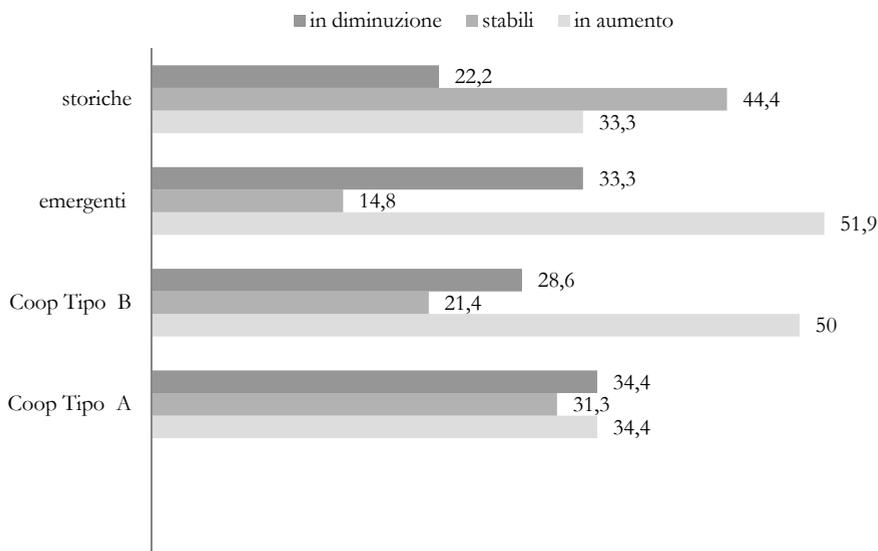
Se, invece, specializziamo la nostra osservazione esclusivamente sulla tipologia di contratti a tempo indeterminato (graf. 4) che, seppur meno che in passato data l'evoluzione normativa, spiegano comportamenti organizzativi orientati ad una maggiore

stabilità) ma il grafico non evidenzia la misura effettiva di questo in termini di aumenti assoluti.

stabilità nel tempo delle prospettive occupazionali, vediamo che esso è un fenomeno specifico delle cosiddette *Storiche*. In questo grafico, ad esempio, appare evidente la divaricazione e la capacità discriminante del cluster delle *Storiche* in relazione all'insieme delle cooperative di Tipo A, che mostrano, invece, una tendenza all'aumento molto più contenuta. Inoltre, nessuna delle cooperative *Storiche* ha inteso ridurre i contratti a tempo indeterminato nel periodo considerato.

Rimanendo sul piano di una analisi più complessiva di tutte le forme contrattuali individuate dal questionario, i grafici da 5 a 8 utilizzano, appunto, una logica di osservazione per tipologia di rapporto lavorativo passando in rassegna i trend relativi all'aumento, diminuzione o stabilità di dipendenti, collaboratori, soci lavoratori e non lavoratori. La tendenza ad un aumento dei dipendenti è abbastanza evidente per tutte le tipologie, più accentuata per le *Emergenti* dove raggiunge la percentuale del 51,9%, mentre appare decisamente più contenuta nel cluster delle *Storiche* (33,3%). Tra le *Emergenti* il 33,3% di esse ha visto, invece, una diminuzione dei dipendenti. Se osserviamo la bassa percentuale delle cooperative che mantengono stabili i propri dipendenti sembrerebbe emergere, almeno nel caso dei dipendenti, un certo effetto di polarizzazione dei processi, tra quelle che tendono a crescere e quelle che tendono a restringersi, dal momento che costituiscono entrambe insieme piuttosto consistenti.

Graf. 5 - Trend di presenza di dipendenti

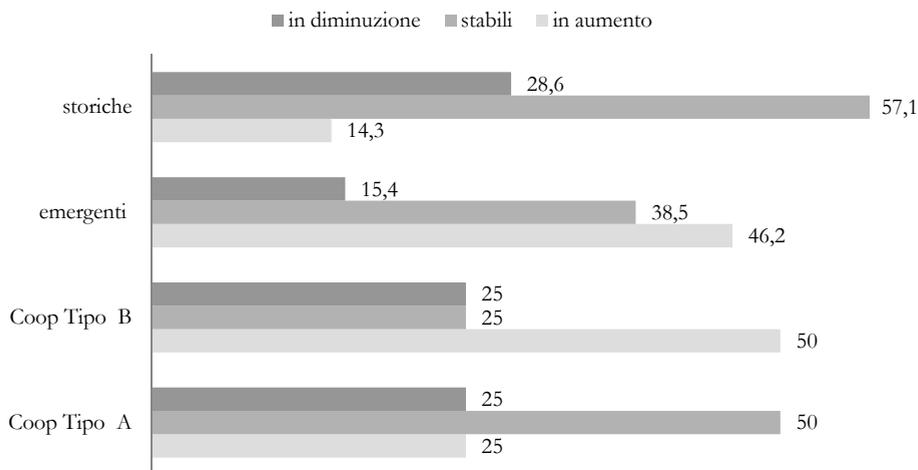


Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Differente il trend della presenza dei collaboratori (graf. 6) dove assistiamo ad una importante tendenza alla loro riduzione (28,6%) tra le cooperative *Storiche* (probabilmente bilanciate dall'aumento dei dipendenti), mentre sono le *Emergenti*, quelle con mercati di riferimento più aperti e con più giovani al loro interno, che tendono ad un aumento del numero delle collaborazioni. Per quanto riguarda, invece, il trend dei

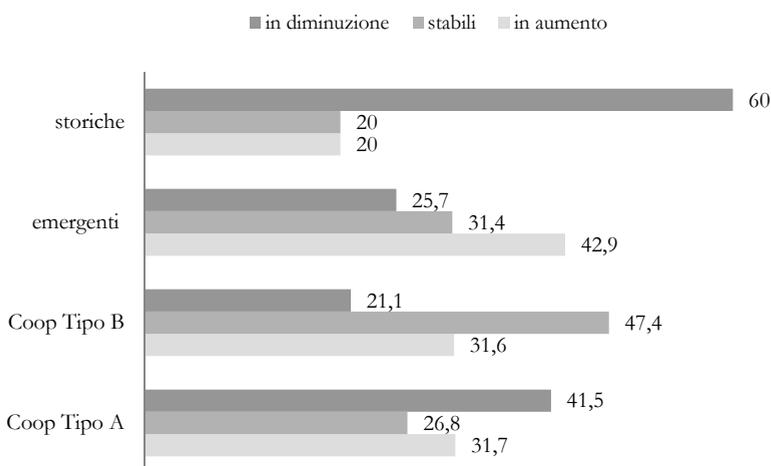
soci lavoratori (graf. 7) si evidenzia la drastica diminuzione di essi per il cluster delle *Storiche*. Seppur sarebbero necessari ulteriori approfondimenti, questo dato tenderebbe a dimostrare come un certo processo di aziendalizzazione che sembra caratterizzare questo specifico segmento del mercato sociale tende a diminuire nel tempo il fattore partecipativo presente nella qualificazione di socio a favore dell'aumento della base professionale a partire da differenti figure quali dipendenti, volontari e collaboratori.

Graf. 6 - Trend di presenza di collaboratori



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Graf. 7 - Trend di presenza dei soci-lavoratori



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

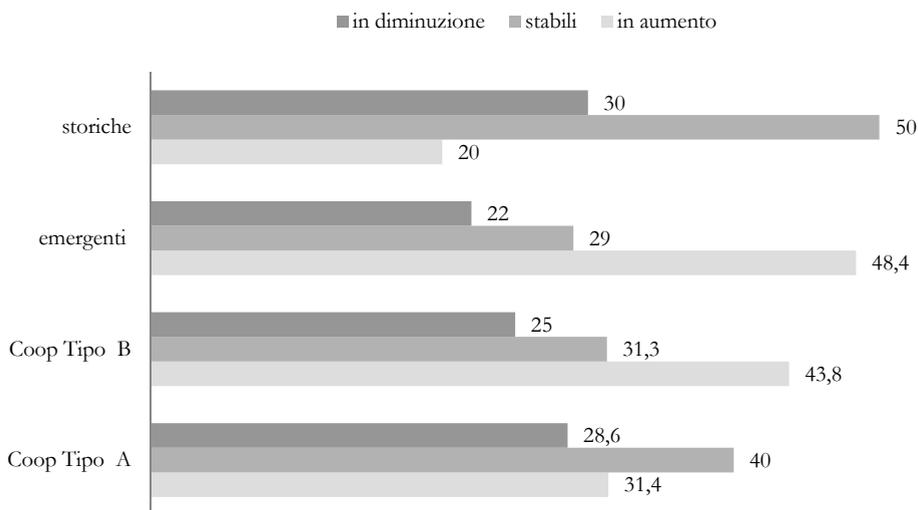
Anche se non va automaticamente ad intaccare il valore della *mission*, questa tendenza sembra, però, ridimensionare fortemente il primario valore aggiunto dell'essere soci lavoratori che caratterizzava le organizzazioni del privato sociale fino ad un decennio orsono.

Per le *Emergenti* si evidenzia, invece, una certa stasi numerica (stabilità del 38,5%) della presenza dei soci lavoratori, seppur con un effetto di sostituzione evidenziato da una quota anche più consistente di nuove assunzioni (46,2%).

Se, invece, osserviamo il grafico relativo ai lavoratori non soci, il loro aumento riguarda maggiormente le *Emergenti* che trovano probabilmente nella progressiva sostituzione dei soci con i non soci una delle strategie più efficienti per rispondere ai cambiamenti richiesti dal mercato e che le vedono protagoniste. Questa tendenza, come vedremo, si accompagna a quella, altrettanto potente, di aumentare la quantità di personale volontario utilizzato e di diminuire quello del personale, a qualche titolo retribuito, direttamente dalla cooperativa stessa.

Per le *Storiche* si riconferma che il 30% di esse si associa a quel 60% che ha previsto la diminuzione dei soci lavoratori.

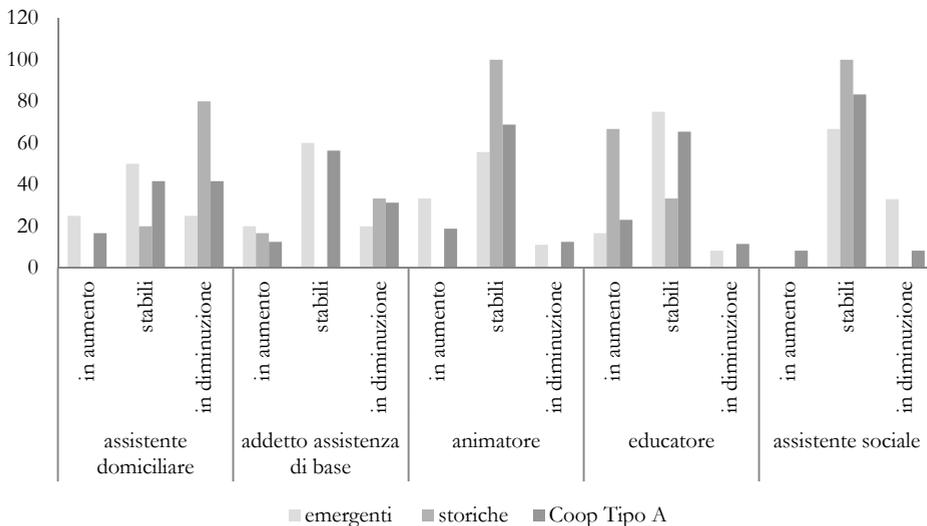
Graf. 8 - Trend di presenza di lavoratori non soci



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Specializziamo ora la nostra osservazione sul trend riferito alle differenti professioni interne alle cooperative. I grafici seguenti ci consentono di osservare più da vicino gli andamenti delle professioni e delle specializzazioni interne. Le abbiamo suddivise per comodità in professioni a “vocazione” sociale e professioni a “vocazione” sanitaria, consci della parzialità di questa suddivisione, soprattutto se consideriamo le ampie aree di sovrapposizione che caratterizzano gli skill delle professioni del settore socio-sanitario nel suo complesso (se escludiamo, con tutta evidenza, quelle del medico e dell’infermiere professionale).

Graf. 9 - Trend occupazionali professioni “sociali”



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

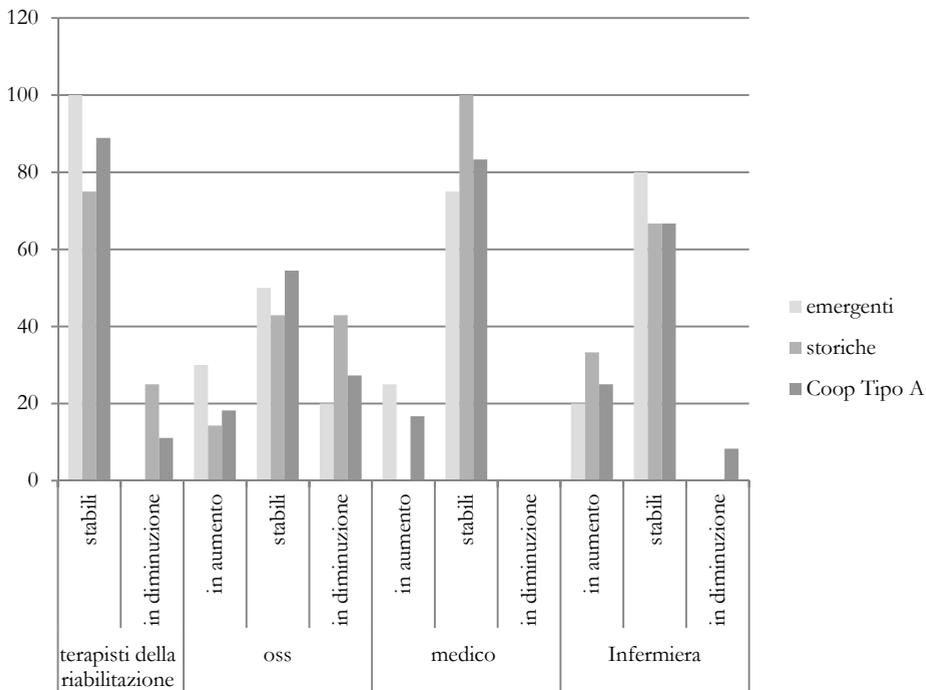
Non va dimenticato, infatti, come gli elementi di relazionalità, di cura, di ascolto e le conoscenze di base in materia sanitaria, ma anche di natura psicologica sono frutto di ridondanze e sovrapposizioni tipiche del lavoro sociale che si associano a quelle sull'approccio olistico alla salute, soprattutto dei fragili, che si vanno affermando in campo sanitario.

Il grafico 9 sui trend delle professioni sociali mostra una certa perdita di rilevanza della professione dell'assistente domiciliare per le cooperative cosiddette *Storiche* e, sempre per lo stesso tipo di cooperative, si evidenzia un trend molto positivo per la figura dell'educatore e una sostanziale stabilità di quella dell'animatore. Per le altre, l'elemento prevalente è quello di una loro tendenziale stabilità nel tempo (sia per quanto riguarda le *Storiche*, sia per quanto riguarda le *Emergenti*)

Nel grafico 10, relativo, invece, alle professioni a “vocazione” sanitaria, osserviamo che i picchi ascendenti sono quelli che si riferiscono alla stabilità degli addetti per qualsiasi profilo. Si evidenzia in particolare la stabilità dei medici, dei terapisti della riabilitazione (riconfermati al 100%) e degli infermieri (riconfermati all' 80%). Di più difficile interpretazione la figura degli OSS che sembrano, comunque, maggiormente in crescita, seppur attraverso un processo di sostituzione degli addetti tra le cooperative *Emergenti*.

Andrebbe qui sottolineato sia l'esiguo numero di professioni specialistiche o specifiche utilizzate nel complesso del sistema socio-sanitario regionale, sia la tendenza ad una loro stabilità nel tempo che, se associata ad un aumento tendenziale del numero dei richiedenti assistenza, sembra rappresentare per il settore un vero e proprio “collo di bottiglia” eliminabile o con l'offerta di servizi di mercato o con l'aumento dei carichi di lavoro degli operatori attualmente coinvolti (che in tempi di crisi del mercato del lavoro non appare un'ipotesi così lontana dal vero).

Graf. 10 - Trend occupazionali professioni “sanitarie”



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Infine, si riconferma la sostanziale stabilità della presenza di psicologi, sociologi e pedagogisti che potrebbe essere interpretata come lo specchio di una politica delle risorse umane del tipo “caso per caso”, cioè non legata ad una tendenza di mercato quanto a specifiche necessità delle cooperative che poi trovano sul mercato le figure professionali necessarie. Un'altra ipotesi potrebbe essere – ma andrebbe fatta un'indagine più mirata su questo – che, nel caso delle professioni menzionate, si tratti di professionisti che vengono da percorsi di formazione interni (es. tirocini, stage, volontariato, etc.) che sono stati poi trasformati, nel tempo, in veri e propri contratti una volta che se ne sia ravvisata la specifica necessità.

Tra stabilità del personale e pressioni di mercato

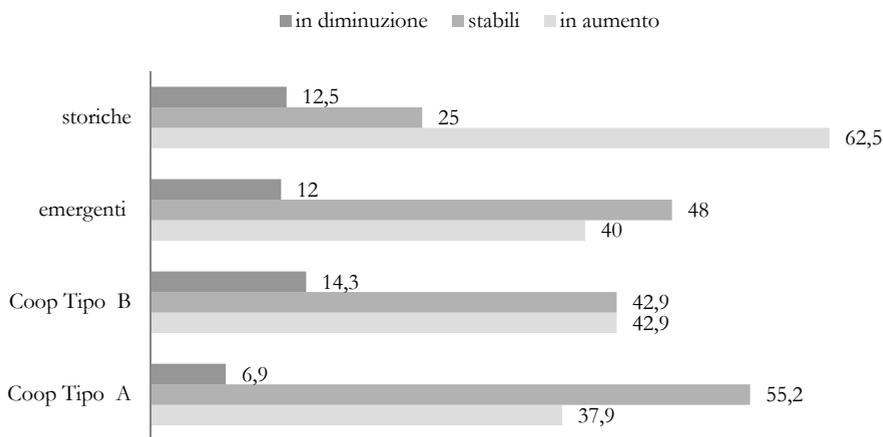
Come è noto, la spinta alla competizione di mercato basata sui costi e la concomitante tendenza a mantenere costante nel tempo, se non addirittura incrementare, le capacità prestazionali delle cooperative, muove in direzione dell'aumento del numero delle persone che lavorano senza percepire un adeguato salario. Ovviamente le motivazioni sono diverse: alcune riconfermano un'area in crescente sviluppo di lavoro volontario che risponde, per molti versi, anche alla dimensione di missione del lavoro sociale e che, quindi, può prevedere l'utilizzo non a fini di lucro ma esclusivamente nell'ottica del *dono* (volontario) risorse di pregio per il lavoro professionale. Altri comportamenti

organizzativi, come ad esempio l'utilizzo di stagisti, tirocinanti, giovani impegnati nel servizio civile, alludono ad una modalità di contatto che potenzia le strategie *work based* o *experience based* che presiedono alla stipula di accordi tra Enti, Università e organismi di varia natura per stage, tirocini, work experience o periodi in servizio civile. Essi, o rimandano ad accordi di rete con altri attori o evidenziano la spinta alla ricerca attiva del lavoro di molti giovani che vedono nello svolgimento di esperienze al confine tra volontariato, studio e lavoro la possibilità di “farsi un’idea” sulle professioni sociali.

Per molte di queste esperienze non si può, peraltro, parlare di lavori non retribuiti trattandosi essi di esperienze lavorative o/o professionali promosse da università, da enti o da altre associazioni nelle quali viene prevista la possibilità di accedere ad un rimborso mensile per l’attività svolta. Per le cooperative che accedono a questo tipo di opportunità si tratta anche di un modo di entrare in contatto con potenziali lavoratori che possono essere valutati, formati, indirizzati e/o fidelizzati, come accade, peraltro, nel mercato del lavoro tradizionale, per le missioni interinali.

Ciò premesso, l’ampiezza del fenomeno, come vedremo, è abbastanza significativa e, in alcuni casi, ci autorizza a pensare all’esistenza di un’area cuscinetto dove convergono in maniera più o meno leggibile e stabile nel tempo forme contrattuali spurie e forme di lavoro non remunerate che sono, riteniamo, prova pressoché esclusiva di un tentativo di trovare *hic et nunc* soluzioni alla necessità di *stare al passo* con le richieste di mercato, rimanendo all’interno di un sostenibile margine di esercizio¹⁰.

Graf. 11 - Trend di presenza di soci volontari

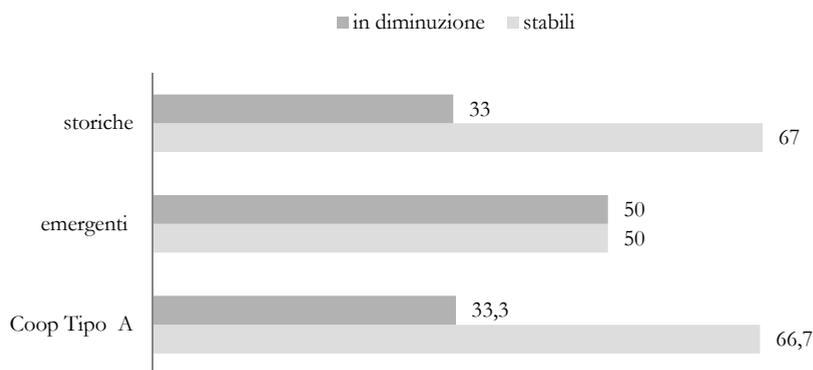


Fonte: elaborazione dell’Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

¹⁰ Il 35% delle cooperative non riesce a coprire i costi della produzione con il valore generato (vedi Tancini *infra*).

La presenza di soci volontari è in aumento in tutte le tipologie di cooperative considerate con un picco significativo nel cluster delle *Storiche*. Per quanto riguarda la presenza di giovani in servizio civile, il trend sembra aver subito una battuta d'arresto dovuta a difficoltà presenti a livello nazionale che hanno ritardato, se non in alcuni casi azzerato, la promozione di bandi a livello nazionale per il servizio civile. Il grafico sottostante evidenzia come, in nessuna delle cooperative, questa tipologia sia in aumento.

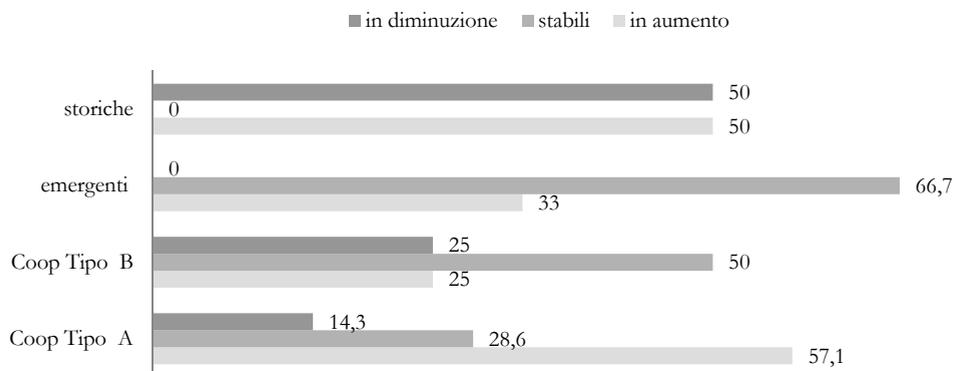
Graf. 12 - Trend di presenza di operatori che svolgono servizio civile



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Per quanto riguarda, invece, la presenza di stagisti e tirocinanti, il trend pone in luce la loro stabilità nel tempo. Il cluster delle *Storiche* evidenzia, invece, una sostituzione di questa categoria tra una cooperativa e l'altra dovuta ad un 50% di esse che li presenta in diminuzione ed un 50% che li presenta in aumento. Il che lascia tendenzialmente costante il numero assoluto dei giovani appartenenti a questa tipologia.

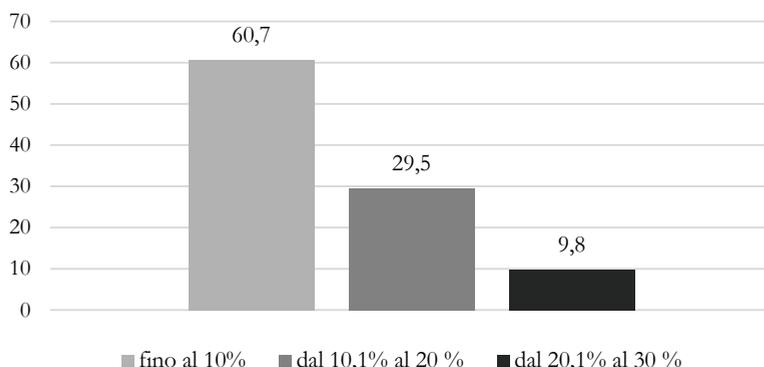
Graf. 13 - Trend di presenza stagisti e tirocinanti



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

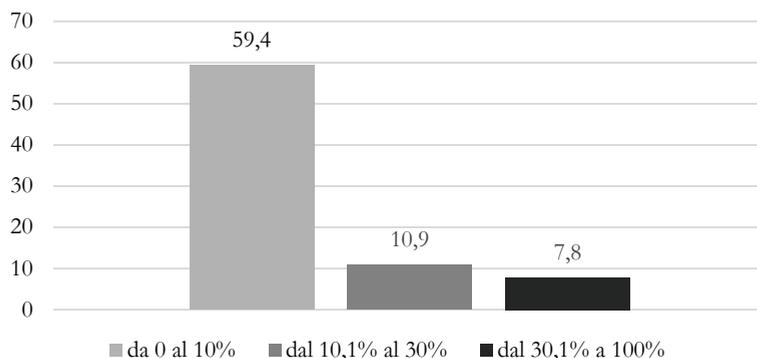
Una riflessione di sintesi può scaturire dai grafici successivi che, a partire da un riferimento più diretto a numeri assoluti, evidenziano, da una parte, che oltre il 60% delle cooperative¹¹ utilizza fino al 10% di soci volontari sul totale del personale e che circa il 10% di esse arriva a valori del 30%. Dall'altra, se allarghiamo il discorso a quella parte di lavoratori che possono considerarsi, più in generale, non retribuiti¹², la loro quota è vicina al 10% per oltre il 60% di esse per arrivare, per circa l'8% di esse, ad una quota percentuale che va da oltre il 20% fino al 100% dei lavoratori utilizzati.

Graf. 14 - Incidenza dei soci volontari sul totale dei lavoratori delle cooperative (valori percentuali)



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Graf. 15 - Incidenza dei lavoratori non retribuiti sul totale dei lavoratori delle cooperative (valori percentuali)



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

¹¹ In questo caso ci siamo riferiti per consentire una maggiore capacità esplicativa dell'informazione all'insieme delle cooperative (64) senza alcuna differenziazione al loro interno.

¹² Per stagisti, tirocinanti, etc, come si è detto la remunerazione non è a carico della cooperativa.

Sintesi dei trend occupazionali nei cluster

Come si è potuto evincere dai grafici appena presentati, i cluster delle cooperative *Storiche* ed *Emergenti* sembrano avere una certa capacità di evidenziare e discriminare con maggior chiarezza i fenomeni osservabili. Li riassumiamo brevemente nella tabella sottostante. Ricordiamo che essa va letta considerando che le parole aumento e diminuzione si riferiscono alle percentuali di cooperative che dichiarano quel tipo di trend. Si parla di trend in quanto non esiste un riferimento preciso al numero effettivo di figure professionali in aumento, stabili o in diminuzione. In sintesi, si può sostenere che il trend più evidente è quello relativo alla stabilità della base occupazionale (52,6%) mentre il 31,6% delle cooperative dichiara un trend discendente dei propri dipendenti e solo il 15,8% dichiara un trend ascendente. Tra queste, con tutta evidenza, va annoverata gran parte delle cooperative che abbiamo definito *Storiche*.

Tab. 2 - Principali evidenze nei cluster delle cooperative Storiche ed Emergenti

<i>Storiche</i>	<i>Emergenti</i>
Aumento dei contratti di lavoro in generale	
Aumento dei contratti a tempo indeterminato	
Forte stabilità della categoria dei dipendenti	Spiccato aumento della categoria dei dipendenti
Scarso aumento e spiccata stabilità dei collaboratori	Forte aumento dei collaboratori
Forte diminuzione dei soci-lavoratori	Aumento dei soci lavoratori
Basso incremento dei lavoratori non soci	Aumento dei lavoratori non soci
Significativa diminuzione degli assistenti domiciliari	
Aumento degli educatori	
Diminuzione degli OSS e dei terapisti della riabilitazione	Aumento degli OSS e lieve aumento della presenza della figura dell'infermiere
Aumento della presenza di soci volontari	Aumento, più contenuto che nelle <i>Storiche</i> , della presenza di soci volontari

Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

La tabella 2 evidenzia l'alto potere discriminante del cluster delle *Storiche*, all'interno del quale è possibile riconoscere una più decisa trasformazione delle cooperative in direzione di una chiara caratterizzazione di mercato veicolata da: diminuzione dei soci, basso incremento anche dei lavoratori non soci, crescita dei contratti (soprattutto quelli a tempo indeterminato), aumento significativo dei soci volontari.

Per quanto riguarda le altre caratteristiche, la diminuzione significativa degli assistenti domiciliari crediamo vada riferita ad una *efficientizzazione* dell'offerta e all'aumento dei soci volontari. Anche per quanto riguarda la riduzione degli OSS, la crescita concomitante di questa professionalità, dovuta anche all'unificazione del profilo richiesto a partire da precedenti profili professionali, crediamo possa farsi risalire, in parte, allo stesso fenomeno appena individuato per gli assistenti domiciliari, dall'altra ad un cambiamento di funzione che caratterizza nel tempo questa professione di confine tra il sociale e il sanitario che necessita di un certo tempo per evidenziare direzioni maggiormente leggibili.

Per quanto attiene, invece, al cluster delle *Emergenti*, l'elemento forse non secondario da considerare è che i comportamenti che esso evidenzia dato l'elevato numero di casi contenuti nel cluster può essere considerato, tendenzialmente, tipico di tutte le cooperative medio piccole, indipendentemente dalla loro tipologia di appartenenza. Tende, cioè, ad essere, in generale, superato il valore (che era un tempo discriminante) della tipologia giuridica di appartenenza.

Come si può notare dai grafici, alle volte gli elementi appartenenti a questo cluster si comportano indifferentemente in maniera simile sia alle cooperative di tipo A sia a quelle di tipo B, a dimostrazione che la spiegazione risiede nella frequenza/stabilizzazione di un certo tipo di comportamento piuttosto che nella natura giuridica di chi lo produce. Alcuni elementi distintivi sono, comunque, rinvenibili e riguardano lo spiccato aumento della categoria dei dipendenti, dei collaboratori, l'aumento tendenziale e concomitante sia dei soci che dei non soci, nonché l'aumento dei soci volontari. In molti casi, infine, il comportamento del cluster delle *Emergenti* mostra caratteri molto differenti da quelli delle *Storiche* a confermarne una certa capacità esplicativa delle clusterizzazioni utilizzate nella lettura dei dati.

Fattori di competizione, barriere all'accesso, nuovi competitors

Passiamo ora all'analisi della sezione del questionario attraverso la quale sono stati affrontati, più da vicino, i temi della competizione di mercato, delle barriere all'accesso al mercato stesso per nuovi competitors, nonché dell'analisi dei fattori che facilitano o inibiscono un miglioramento della propria posizione di mercato.

Anche in questo caso, le percentuali che troviamo nei grafici riguardano quelle relative al numero di cooperative che hanno segnalato quel fattore tra quelli di interesse. Si tenga, inoltre, conto che si è trattato di domande a scelta multipla e che, quindi, la somma delle risposte ottenute non è, evidentemente, uguale a cento. Questa scelta, per quanto, di solito, ponga problemi di dispersione delle risposte abbassando notevolmente il loro potere discriminante, nel nostro caso, non ha "sofferto" di questo limite, offrendo una leggibilità molto pronunciata dei comportamenti/fattori descritti nei singoli items. Anche in questo caso riportiamo le risposte sia delle cooperative A e B sia dei cluster individuati delle cooperative *Storiche* ed *Emergenti* per una più completa descrizione dei fenomeni analizzati.

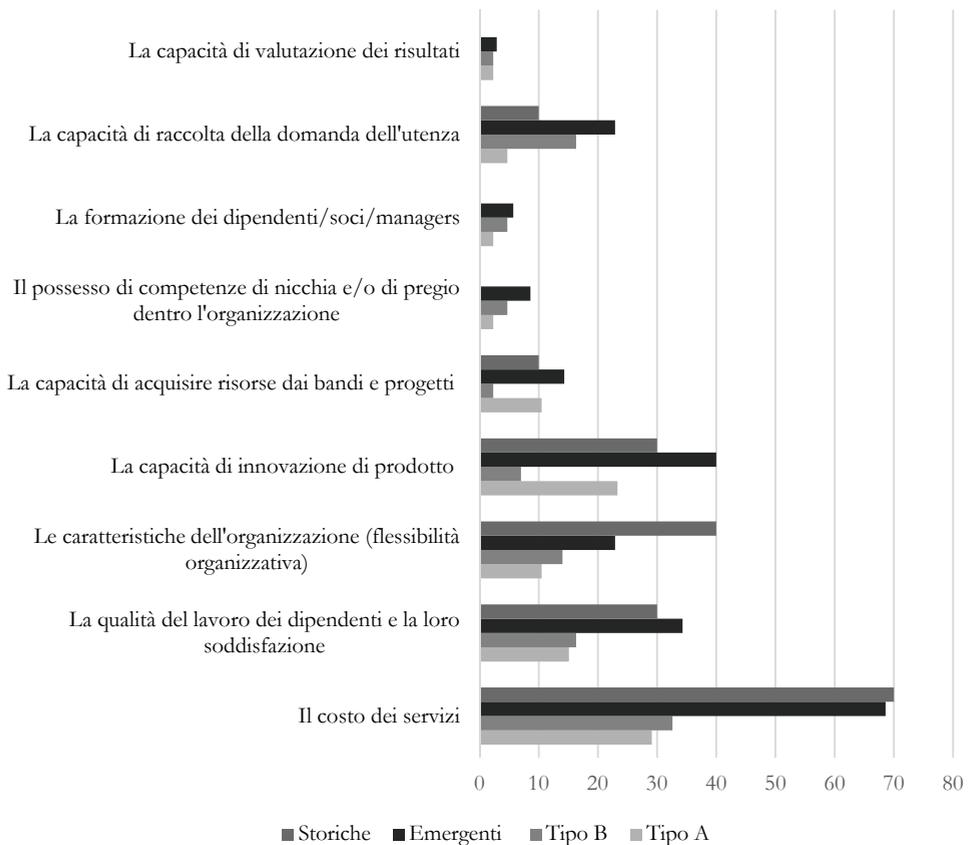
La prima domanda (graf. 16) ha riguardato i fattori di competizione. È stato, cioè, chiesto alle cooperative quali fossero le aree di miglioramento e di intervento che potessero favorire il posizionamento o il riposizionamento delle cooperative stesse nel mercato.

Non c'è dubbio che il costo dei servizi, cioè la capacità di intervenire sul suo contenimento, sia stato considerato come il più rilevante fattore di competizione. Mentre per le cooperative di tipo A e B il costo dei servizi viene considerato discriminante solo per il 30% di esse, nei due cluster da noi individuati la risposta ha avuto una forte e simmetrica caratterizzazione (70%), a riprova della capacità dei cluster stessi di selezionare alcune dinamiche rilevanti del mercato; lo stesso dicasi per l'innovazione di processo e di prodotto, nonché per la capacità di rispondere ai cambiamenti agendo sui fattori di flessibilità.

Uno degli item dove, invece, i clusters offrono un potere discriminante più basso è quello della capacità di raccolta della domanda che caratterizza le cooperative B più del cluster delle *Storiche*, il che trova, comunque, spiegazione proprio nelle caratteristiche organizzative di queste ultime, certamente non impegnate nella ricerca di risposte organizzative flessibili alla domanda dei cittadini, quanto piuttosto a svolgere servizi ad alto impatto sia organizzativo in generale, sia specifico in relazione all'elevato impiego di risorse umane in servizi sempre più spinti verso la standardizzazione.

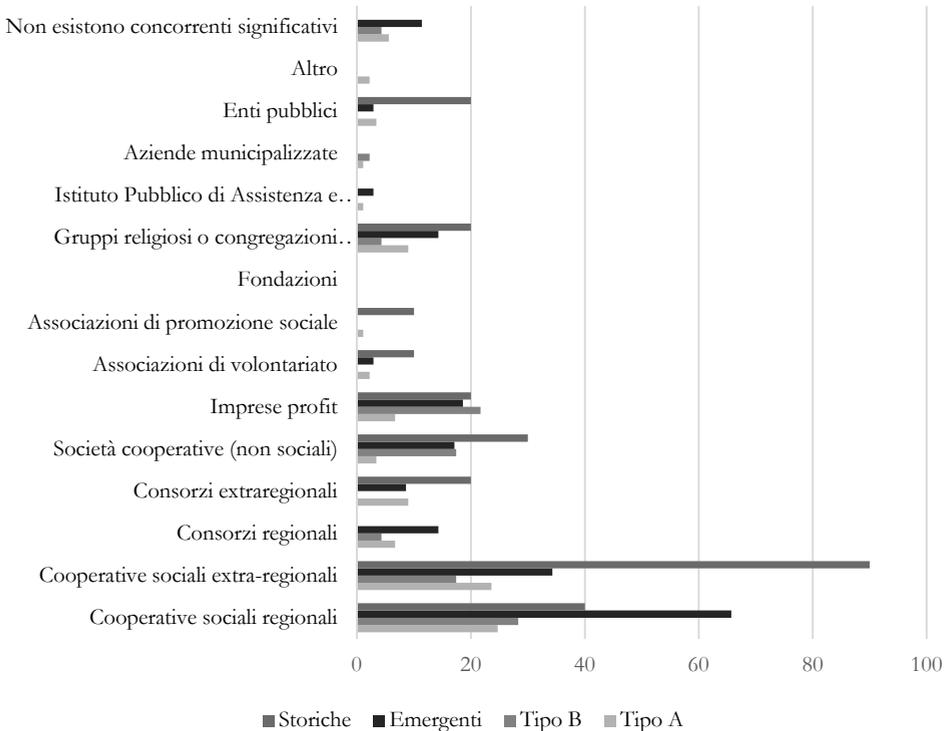
Per quanto riguarda il territorio della concorrenza diretta abbiamo chiesto alle cooperative (graf. 17) di individuare, in un elenco dato, quali fossero, a loro avviso, i maggiori competitors. Le cooperative sociali stesse, sia quelle regionali sia ancor di più quelle extra regionali, sono individuate come i concorrenti più temibili.

Graf. 16 - Fattori di competizione



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Graf 17 - Concorrenti



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Per le cooperative *Storiche* sono, infatti, le cooperative fuori regione quelle che pongono più seri rischi di concorrenza. Se, infatti, tale concorrenza sembra essere basata sui costi dei servizi appare piuttosto evidente come i *big players* delle altre regioni nel campo della Cooperazione sociale sono, a tutti gli effetti, i principali competitors che potrebbero partecipare in futuro alla competizione, una volta che i fattori di accesso risolutivi fossero legati maggiormente ai costi e agli assetti organizzativi dei fornitori, piuttosto che alla dimostrabile capacità di lettura (esperienza nella gestione dei servizi locali) della domanda locale e al radicamento storico nel territorio in cui si interviene.

Non a caso - ma sarà argomento trattato nel capitolo successivo dedicato ai focus group - il radicamento territoriale e la militanza regionale vengono considerati fattori rilevanti per la partecipazione ai bandi e se ne chiede, da parte delle cooperative, in sede di valutazione delle offerte, una opportuna e più evidente valorizzazione.

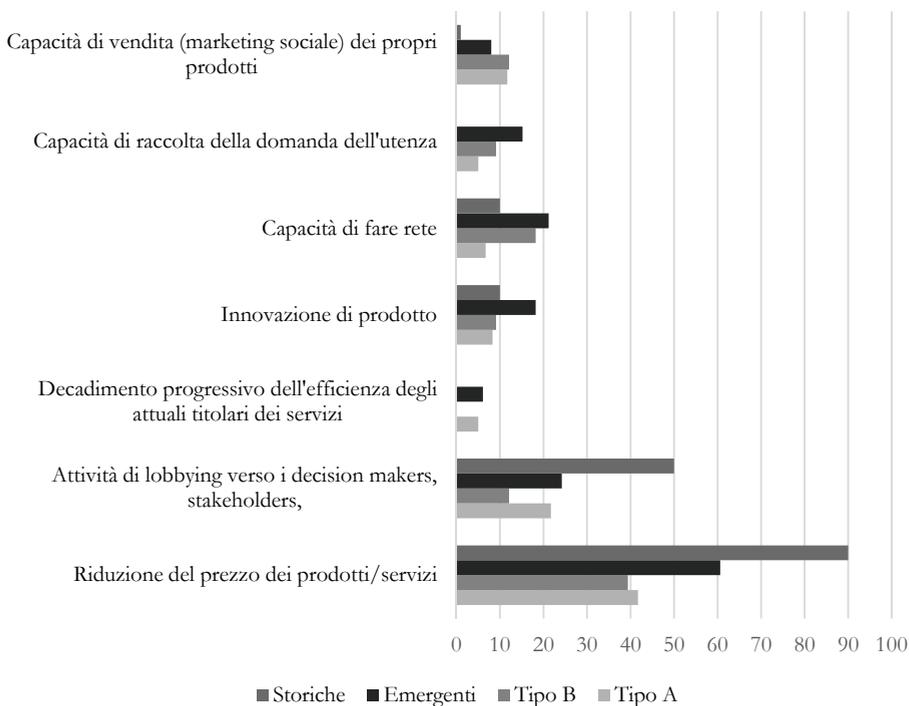
Anche le imprese profit e le cooperative non sociali sono considerate competitors a partire, crediamo, da una maggiore attenzione delle cooperative più in generale, sia alle richieste del mercato più in generale, sia alla fornitura di servizi alternativi per le famiglie e le imprese, direttamente gestiti dalle cooperative stesse e, solo limitatamente, supportati dall'intervento (finanziamento) pubblico. Anche i gruppi religiosi e le

congregazioni sono considerate dalla cooperative appartenenti ai nostri cluster concorrenti importanti e questo rimanda fortemente alle caratteristiche *Storiche* e sociali del territorio umbro.

Abbiamo, quindi, chiesto alle cooperative (graf. 20) di elencare i fattori che favoriscono l'ingresso di nuovi competitors nel mercato sociale regionale. Anche in questo caso assistiamo ad una forte polarizzazione delle risposte su fattori quali la riduzione dei costi dei servizi e, nel caso delle *Storiche*, l'attività di lobbying presso i *decision makers* o gli altri stakeholders.

Per le cosiddette *Emergenti* sono presenti, anche se in misura più ridotta, altri fattori discriminanti quali la capacità di fare rete, l'innovazione di prodotto e la capacità di raccolta della domanda dell'utenza.

Graf. 18 - Fattori che tendono a favorire l'ingresso di nuovi competitors



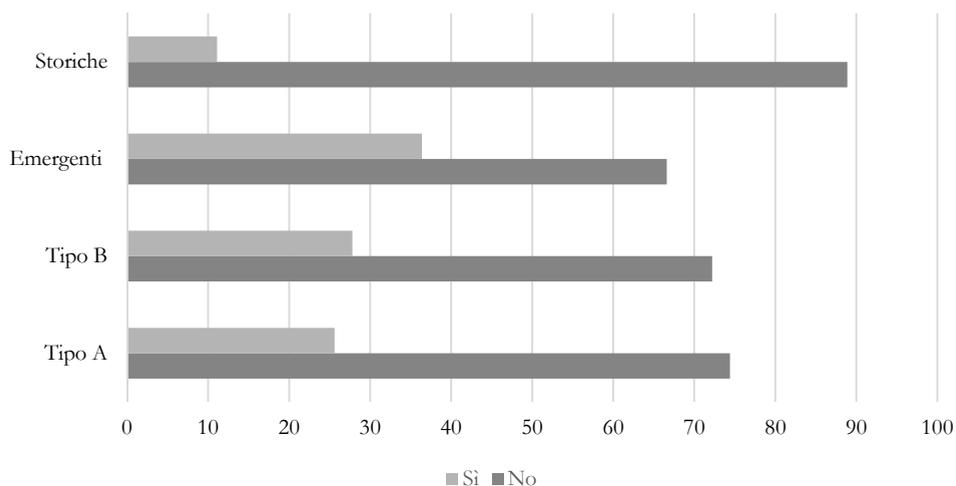
Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Alla domanda sulle barriere all'accesso che nuovi competitors devono superare sono stati richiesti e dati due tipi di risposta. La prima ha teso, preliminarmente, ad accertare se le cooperative pensassero o meno all'esistenza effettiva di barriere all'accesso di nuovi competitors. In realtà, infatti, solo il 10% delle *Storiche* crede nell'esistenza di tali barriere, percentuale che sale al 35% per le *Emergenti*.

All'interno di questo sottoinsieme, a questo punto piuttosto limitato, abbiamo teso ad individuare le barriere all'accesso che, nel caso delle *Storiche* sono al 100% individuate

nell'impossibilità di ridurre ulteriormente il costo dei servizi. Per le *Emergenti* la barriera maggiore è rappresentata dalla complessità di costruire assetti minimi per la partecipazione ai bandi e alla mancanza di forme di accreditamento regionali. Piuttosto limitata, invece, l'adesione da parte delle *Emergenti* al fattore che vede la riduzione del costo dei servizi come determinante, considerato dalle *Storiche* il fattore dirimente per eccellenza.

Graf. 19 - Esistenza di barriere all'ingresso di nuovi competitors



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Abbiamo aggregato anche le risposte date dalle cooperative che investiranno in futuro e di quelle che non lo faranno, nella convinzione che le barriere all'accesso individuate potessero informarci sui motivi prevalenti del mancato atteggiamento verso nuovi investimenti. Per quelle che non investiranno all'80% la difficoltà di costruire assetti minimi per la partecipazione ai bandi e l'impossibilità di ridurre i costi rappresentano barriere significative. Queste sono seguite a grande distanza dalla barriera costituita da forme di accreditamento regionali.

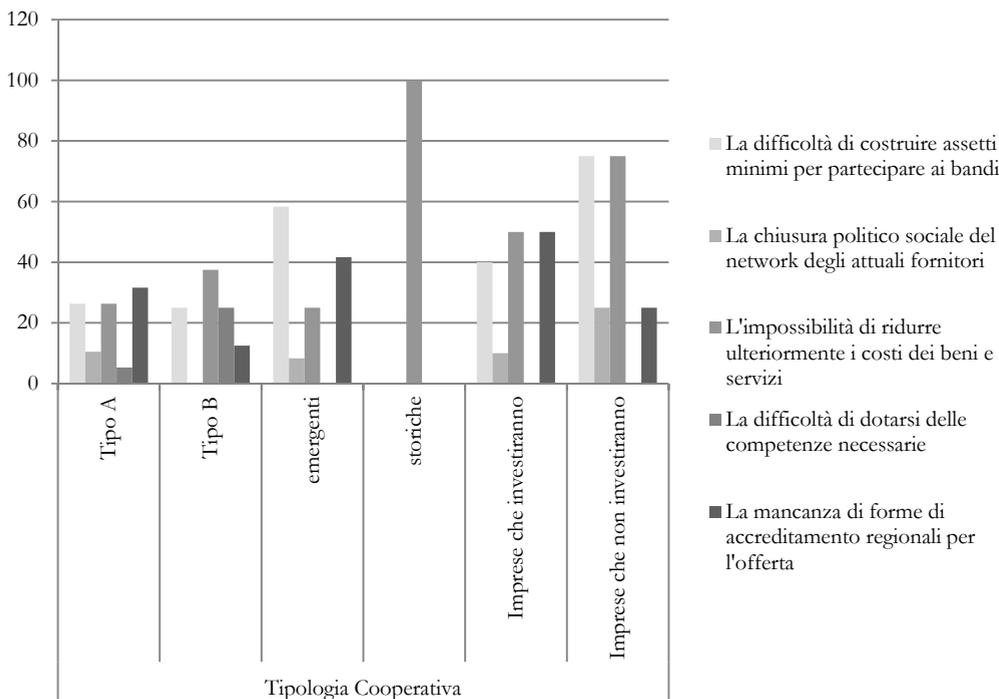
In conclusione, si può affermare come sia il mercato, inteso, come si può facilmente intuire, come mercato per la vendita di beni e servizi a costi contenuti e competitivi, l'elemento dirimente che modifica sia l'immaginario collettivo sia l'approccio alle scelte delle cooperative. Altri fattori si uniscono, arricchiscono e precisano questa visuale che, però, resta quella determinante dell'analisi.

Se uniamo questi elementi a quelli emersi nella precedente sezione emergono alcune evidenze nei driver di cambiamento presenti nello scenario regionale che riguardano, a questo punto, anche la tendenza alla flessibilità organizzativa, attraverso una polarizzazione tra lavoro dipendente e lavoro volontario.

Essa, da una parte sembra portare, indirettamente, ad una riduzione della componente valoriale del rapporto di lavoro (*mission* del cooperante sociale), dall'altra sembra

enfaticamente, altrettanto indirettamente, la necessità di radicamento territoriale e la capacità di risposta all'utente come fattori di competizione. La possibilità concreta, però, di rispondere a questa sfida, per il momento, viene affrontata potenziando la frontiera/deriva del lavoro non direttamente retribuito (para-gratuito), come palliativo alla feroce riduzione dei finanziamenti e dei costi dei servizi standard.

Graf. 20 - Barriere all'accesso individuate



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Sul piano della percezione reale dei comportamenti da attivare per *navigare a vista in questo nuovo mare*, si evidenzia, a specchio, una resa generale delle cooperative alle logiche del *mercato di concorrenza*, abbastanza lontano dalle protezioni tipiche delle derive politiche, istituzionali, economiche ed organizzative del quasi-mercato.

I fattori trainanti legati ai costi, e alla competizione sui costi, competizione giocata su piani spesso tutt'altro che paritari tra i diversi competitors, è il nuovo orizzonte con il quale le cooperative si confrontano, più o meno consapevolmente.

Diciamo più o meno consapevolmente, perché di questa competizione a volte giungono solo gli echi più rumorosi nel dibattito pubblico anche a livello regionale. Essi si innestano all'interno di una dimensione fiduciaria "a oltranza" del rapporto tra Cooperazione sociale e Pubblica Amministrazione che sembra essere solo parzialmente incrinato da queste nuove regole, se osservate attraverso la dimensione *retorica* di un confronto sui modelli di regolazione del *welfare che verrà*.

La sostanza del problema sembra emergere, invece, da questi dati, seppur di numero relativamente limitato, che ci parlano di processi ad uno stadio avanzato di maturazione e di una consapevolezza sufficiente, da parte degli attori, delle implicazioni che questi processi sembrano in grado di attivare.

La composizione professionale ed i fabbisogni formativi

Come osservato nelle prime pagine di questo capitolo, le cooperative sociali *Storiche* mostrano una composizione degli addetti con un'età media più elevata. I venti-trentenni sono maggiormente presenti tra le *Emergenti* e i trenta-quarantenni sono maggiormente presenti nelle *Storiche*.

Questa caratteristica può, in parte, essere spiegata dal fattore anno di fondazione. È più probabile che lavoratori oggi più “anziani” approssimativamente di dieci anni, abbiano fatto il loro ingresso nelle cooperative *Storiche* che, al momento della loro ricerca di lavoro, erano quelle già consolidate da tempo e, comunque, già presenti nel territorio. Questa distinzione anagrafica tra i due gruppi, però, non è così netta per quanto riguarda le fasce d'età più anziane e prossime alla pensione.

Le cooperative *Storiche* non presentano una incidenza significativamente maggiore di lavoratori prossimi alla pensione, e questo potrebbe essere spiegato dal fatto che i lavoratori anziani, cosiddetti di prima generazione, abbiano già raggiunto l'età pensionabile e siano già effettivamente in pensione, dato questo non raccolto dalla survey.

In considerazione della relativa lentezza del ricambio generazionale non sembra, quindi, essere l'età, in quanto tale, il fattore discriminante tra i due cluster.

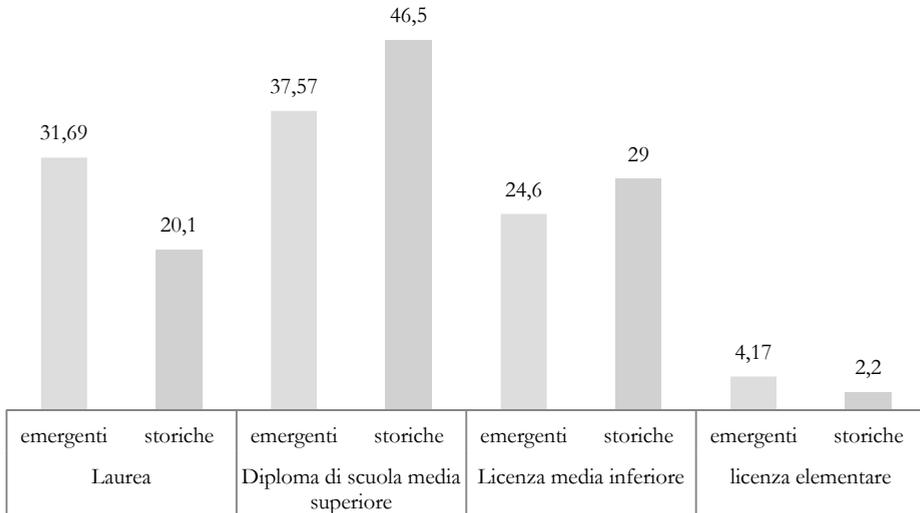
Più ragionevolmente questo fattore va associato alla distribuzione per titolo di studio del personale, che evidenzia come il gruppo delle *Storiche* impieghi relativamente meno laureati di quello delle *Emergenti*. Per le *Storiche*, infatti, la media della percentuale di addetti in possesso del titolo di studio della laurea è del 20%, mentre nelle cooperative del gruppo delle *Emergenti* si attesta sul 31%.

La composizione anagrafica per quanto rilevabile non è il fattore che spiega questa interessante differenza. Il fattore rilevante, invece, sembra essere (se si osserva il valore dello scarto tipo¹³ e una volta che si sottopone il dato a opportune procedure di analisi della varianza)¹⁴ l'esistenza di un maggior numero di cooperative del gruppo delle *Emergenti* che presentano picchi di laureati piuttosto significativi. È un dato questo che avrebbe bisogno di ulteriori approfondimenti ma, sicuramente, rende meno drastica la differenza della quale, invece, ci informa il grafico 21.

¹³ Lo scarto tipo indica quanto un singolo caso si può discostare dalla media.

¹⁴ Le analisi della varianza servono a capire se la differente presenza media di un fenomeno (nel nostro caso il titolo di studio) sia dovuta alla diversa presenza sostanziale di quel fenomeno tra i due gruppi o sia piuttosto attribuibile alla variabilità di quel fenomeno interno ai gruppi (cfr. nota metodologica in appendice).

Graf. 21 - Distribuzione per titolo di studio



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Le evidenze

- Le cooperative *Storiche* hanno una prevalenza di lavoratori 30-40enni quelle *Emergenti* di 20-30enni.
- Le cooperative *Storiche* hanno in media meno laureati delle cooperative *Emergenti*.
- Questa differenza è dovuta a dei picchi nella presenza di laureati particolarmente significativi in molte cooperative *Emergenti*.

Possiamo, peraltro, ipotizzare che questo derivi dalla struttura organizzativa delle cooperative stesse, cioè dalla configurazione interna delle professioni necessaria a svolgere i servizi. La più ampia base occupazionale delle *Storiche*, che gestiscono un maggior numero di servizi tende, infatti, ad essere predittrice di un'incidenza più elevata di operatori al livello di servizio.

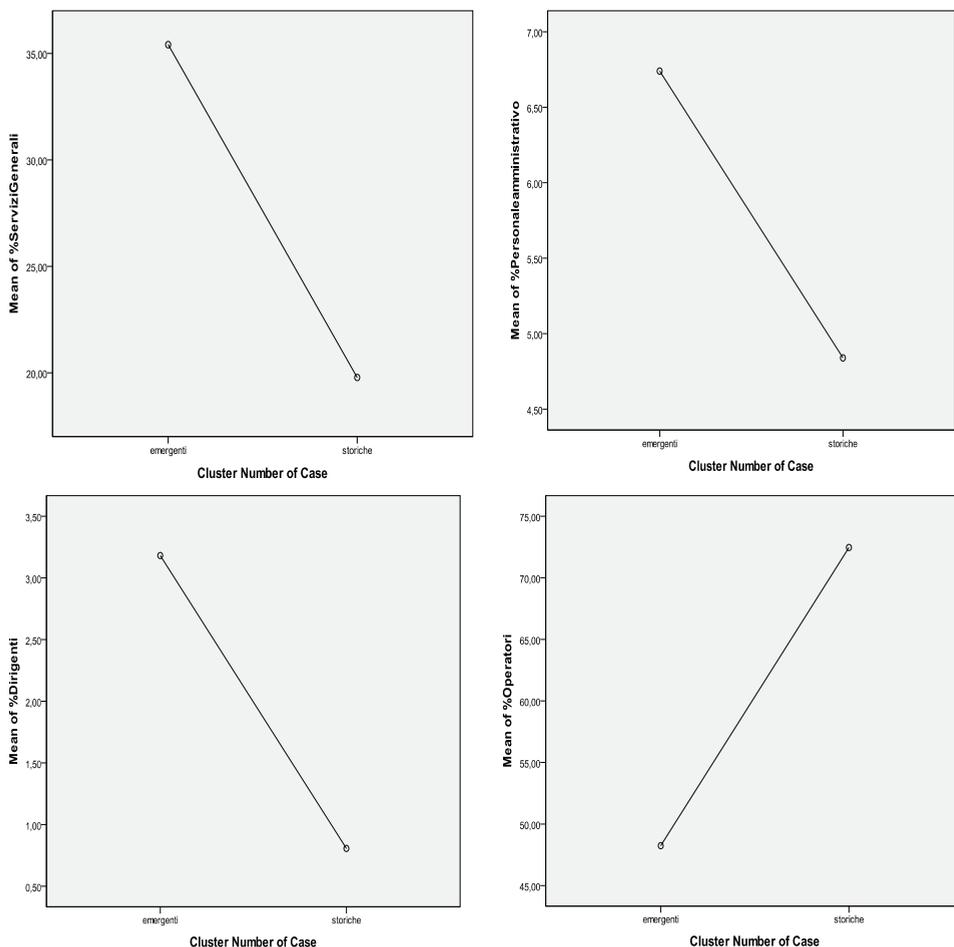
I dati sembrano proporc, effettivamente, questa chiave di lettura. Se osserviamo il grafico 22 con il confronto delle medie di incidenza delle differenti professioni sul totale degli addetti alle cooperative, possiamo notare come l'incidenza media delle professioni sia significativamente differente per le *Storiche* (vedi direzione dell'incidenza) per la sola categoria professionale degli operatori.

È naturale che per le cooperative che offrono servizi più standardizzati il bisogno professionale si concentri maggiormente sugli operatori, mentre le figure amministrative e di staff seguano economie di scala e questo fenomeno, di conseguenza, tenda a squilibrare, sui grandi numeri, la distribuzione dei titoli.

Certamente l'impiego del personale amministrativo di servizio in funzioni esclusivamente gestionali applicate, appunto su grandi numeri, può contribuire

ulteriormente (economie di scala) alla riduzione delle necessità impiegate ma non assolve automaticamente ad altre necessità *qualificate* (come la programmazione, la stesura di progetti, la partecipazione ai bandi etc.) che le cooperative sociali di grandi dimensioni hanno.

Graf. 22 - Incidenza media delle categorie professionali nei gruppi delle *Storiche* e delle *Emergenti*

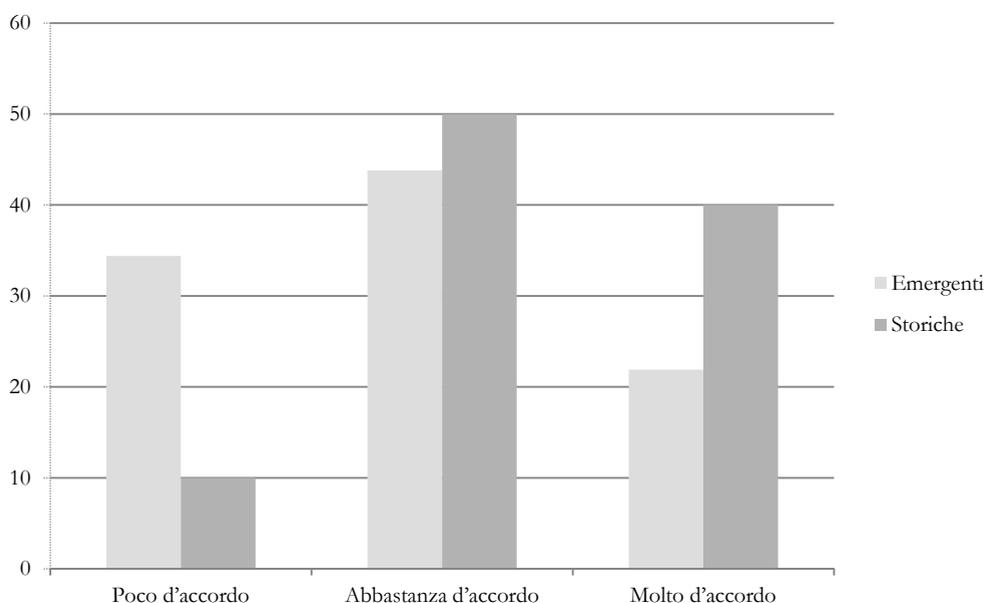


Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Infatti, sono proprio le cooperative *Storiche* ad essere sovrarappresentate tra chi è molto d'accordo che la priorità d'investimento siano le competenze manageriali (graf. 23). Questo atteggiamento sembra potersi riferire a strategie di assestamento post-crisi delle imprese sociali stesse. È come se le cooperative con maggiore disponibilità di risorse

fossero dotate di un'infrastruttura operativa molto consistente e, pur avendo sempre avuto un atteggiamento favorevole all'acquisizione di professionalità, non lo abbiano fino ad ora, che la situazione sembra richiederlo, messo effettivamente e totalmente in pratica. Un atteggiamento positivo verso il potenziamento delle risorse manageriali che è, al momento della rilevazione, particolarmente presente nelle cooperative *Storiche*, può essere, quindi, spiegato prevalentemente dal fatto che esso è, per ragioni di assetti finanziari e organizzativi, effettivamente un obiettivo alla loro portata. Le cooperative *Storiche* sono molto d'accordo con il potenziamento delle competenze manageriali per il 40% contro il 21,9% delle *Emergenti*.

Graf. 23 - Livello di accordo sull'affermazione "il potenziamento delle competenze manageriali è una priorità d'investimento"

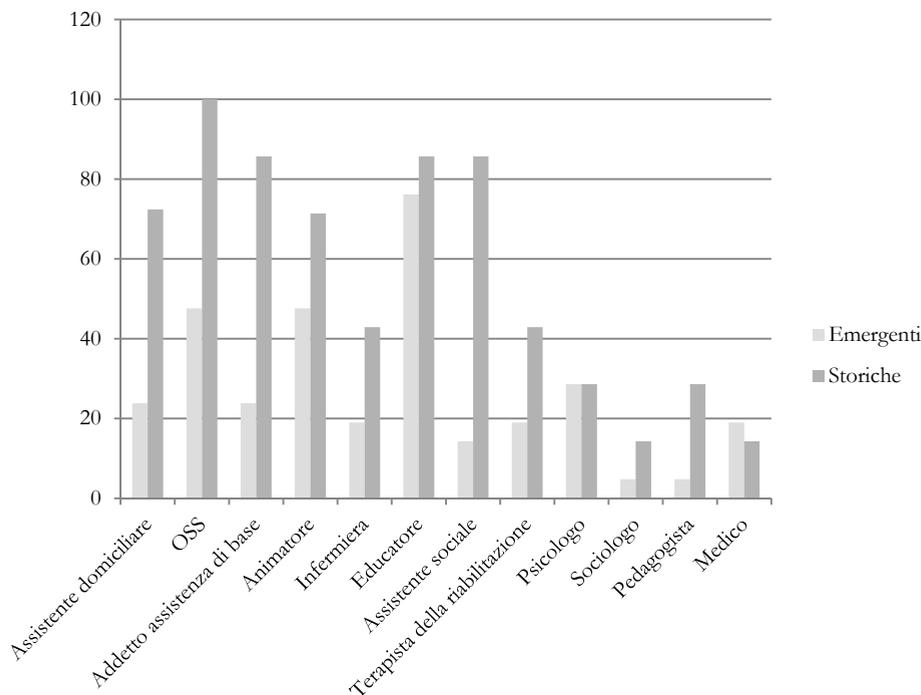


Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

È interessante, a questo punto, a corollario di questa analisi, esaminare quali specifiche figure professionali siano presenti¹⁵ all'interno delle cooperative oggetto di studio per meglio capire come i fabbisogni, di cui parleremo, siano coerenti con la struttura degli addetti attualmente in forza alle cooperative.

¹⁵ La domanda era presente per le sole cooperative sociali di tipo A impegnate nell'offerta di servizi sociali e assistenziali.

Graf. 24 - Cooperative dei due clusters in cui è presente la specifica professionalità (%)



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Il grafico 24 ci racconta che le cooperative sociali *Storiche*, non a caso, sembrano avere a disposizione un ventaglio di professionalità molto più ampio di quelle delle *Emergenti*, ma la predominanza è particolarmente larga in quelle professioni operative legate più specificatamente al settore socio-sanitario, in cui, come abbiamo già visto, le cooperative del gruppo delle *Emergenti* sono meno presenti. È probabile, a questo punto, date le strategie in relazione alle assunzioni emerse, che alcune di queste figure siano reclutate anche dopo un percorso formativo erogato da Università ed equivalente ad una laurea di primo livello.

Le cooperative *Emergenti* presentano, invece, un'ampia presenza di educatori ed animatori, il che segnala anche un certo radicamento nel settore dell'assistenza ai minori. Le uniche figure professionali che sono relativamente più presenti nel gruppo delle cooperative *Emergenti* sono il medico e lo psicologo. Sono queste le due figure estremamente qualificate anche se non numerose, che sono sul mercato del lavoro sicuramente grazie all'acquisizione di una laurea e, molto spesso, dopo un percorso di specializzazione post-laurea. Sono anche due figure generaliste che nel gruppo delle cooperative *Emergenti* (con un organico più ristretto) potrebbero svolgere tanto funzioni direttive e semi-direttive, quanto funzioni dirette di natura prestazionale nei servizi socio-sanitari, di cui però le cooperative *Emergenti* occupano probabilmente nicchie più piccole e molto qualificate.

Le evidenze

- Le cooperative *Storiche* hanno una base operativa (in termini di professioni disponibili) molto larga ed un vertice, conseguentemente, molto piccolo.
- Le cooperative *Storiche* sono più orientate all'utilità di un miglioramento delle competenze manageriali.

È vero, inoltre, per quanto riguarda le cooperative del gruppo delle *Storiche*, che l'ampia diffusione di figure operative nel settore socio assistenziale si sovrappone ad un'anzianità aziendale più elevata. Ciò sembra potersi riferire al fatto che il loro inserimento professionale possa essere avvenuto probabilmente in una fase del mercato del lavoro sociale, in cui l'accesso al posto di educatore e/o di operatore sociale non era strettamente connesso al possesso del correlato titolo di studio universitario, ma solamente ad un titolo di formazione professionale o, addirittura, a nessun titolo specifico, qualora non fosse stato richiesto il possesso nella gara di appalto per il servizio.

Ciò detto, questo non significa automaticamente che la richiesta di competenze debba essere una richiesta diffusa e che caratterizzi, ad esempio, le cooperative più piccole. Quasi paradossalmente, infatti, se dividiamo in tre parti il fatturato del 2010 delle cooperative e riattribuiamo i casi per meglio raggrupparle ai fini della nostra analisi, è proprio il terzile delle cooperative con minor fatturato (tendenzialmente le più piccole) a dirsi meno d'accordo con il riconoscimento formale delle competenze in chiave di supporto alla qualità (solo per il 5%), mentre il terzile più ricco (le più grandi) lo è per il 27,8%. Sembra esistere, in questo senso, una ambivalenza nella quale il possesso formale di titoli di studio tendenzialmente elevati appare una necessità che potrebbe anche trasformarsi in una barriera all'accesso qualora venisse sancita e/o ne venisse sanzionata la sua limitata presenza o assenza.

Si potrebbe abbozzare l'ipotesi che esista nelle cooperative più piccole un certo timore di incontrare difficoltà competitive in bandi per la fornitura di servizi che dovessero essere molto rigidi sul piano della richiesta di un certo tipo e numero di competenze certificate a disposizione dei concorrenti¹⁶.

Riprendendo, invece, il rapporto tra composizione professionale e livello formativo c'è da sottolineare che la concentrazione del personale al livello operativo non debba necessariamente corrispondere ad un più basso livello formativo.

La recente istituzionalizzazione dei corsi universitari che si caratterizzano come prevalente agenzia formativa anche, come vedremo, per le professioni sociali e socio-sanitarie, fa corrispondere anche per il livello operativo, non di rado, un titolo di studio post-secondario. Questo canale di reclutamento, in senso generale, è conosciuto ed apprezzato dalle stesse cooperative rispondenti, se nell'apposita domanda che chiedeva un consenso su un'affermazione riguardante l'inadeguatezza dei percorsi universitari esistenti come

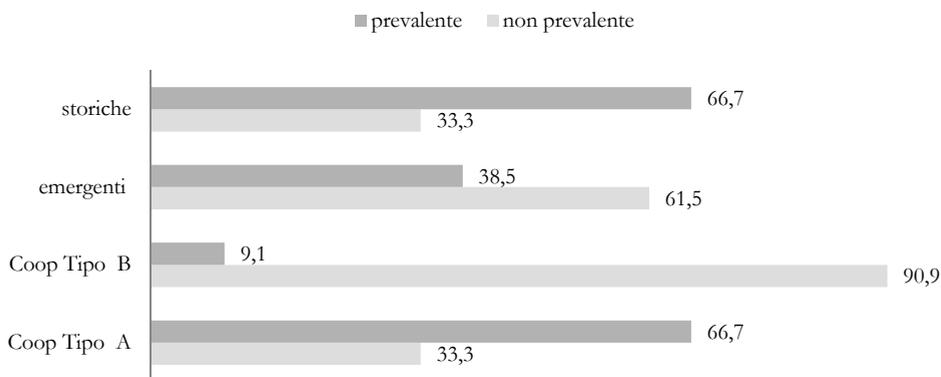
¹⁶ Se guardiamo, a questo punto, al mercato del lavoro interno delle cooperative dei due gruppi, non sembra un caso che, pur essendoci una quota identica di contratti parasubordinati (l'8,8%), le cooperative del gruppo delle *Storiche* non abbiano bisogno di acquisire professionalità esterne sul mercato stipulando sub-contratti con professionisti dotati di Partita IVA, mentre la base maggioritaria delle cooperative vi ricorra per circa il 5% del monte contratti esistente.

causa della scarsità dell'offerta di lavoro, ben il 66% dei rispondenti si è detto poco o nulla d'accordo.

Se il disaccordo con questa affermazione è generale, il trend prevalente (Graf. 25) è che sia il gruppo delle cooperative *Storiche* a praticare un *upgrading* delle proprie competenze formative, nonostante in media parta da un livello più basso.

Negli ultimi cinque anni pressappoco i due terzi delle cooperative *Storiche* hanno assunto richiedendo il titolo di studio della Laurea, contro un rapporto invertito rinvenibile nel gruppo delle *Emergenti*. Ciò succede al netto della composizione professionale che vede anzi crescere maggiormente nelle cooperative *Storiche* rispetto a quelle *Emergenti* il livello operativo. Ma questo, come sappiamo, va spiegato con le caratteristiche assunte dalle traiettorie di sviluppo dei due cluster che vede le *Storiche* impegnate prevalentemente in attività *a imbuto* che presuppongono una quota ridotta di figure manageriali e tecniche (di sistema e di staff) ed una quota, invece, molto elevata di operatori (line) nella gestione diretta dei servizi all'utenza, servizi tendenzialmente sempre più standardizzati e a costo decrescente.

Graf. 25 - Cooperative che hanno assunto negli ultimi 5 anni personale in possesso di laurea (%)



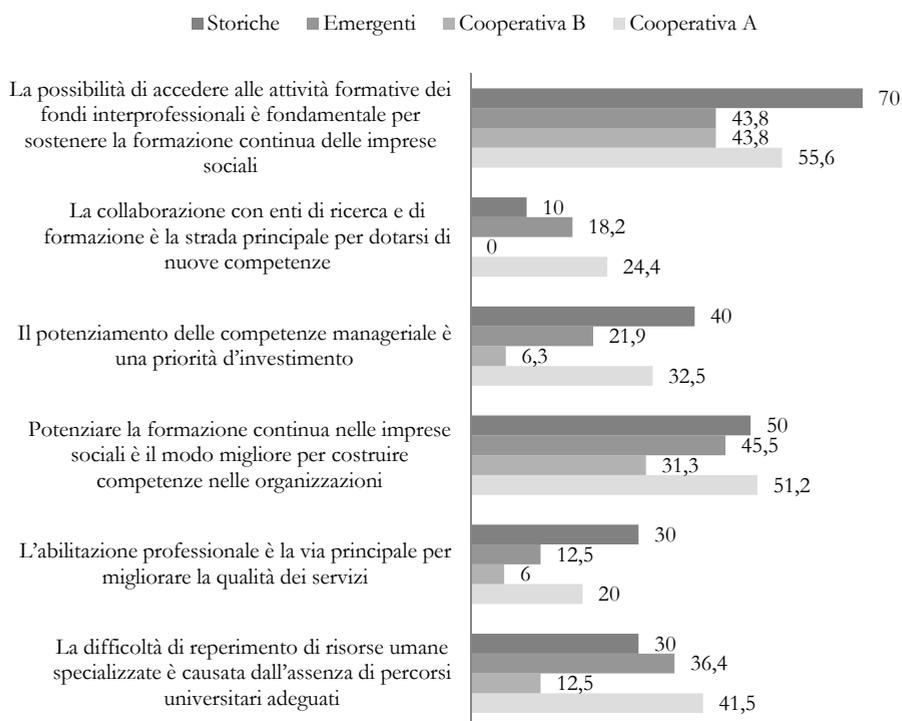
Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Le evidenze

- Le cooperative più piccole tra le *Emergenti* sono le meno disponibili verso una maggiore formalizzazione delle competenze formative necessarie allo svolgimento delle attività.
- Le cooperative *Storiche* sono quelle che stanno *arricchendo* di più il loro capitale umano.
- Le cooperative *Emergenti* dispongono di alcune professionalità molto qualificate (psicologi e medici) con competenze molto ampie spendibili in più ambiti, ma per professionalità specifiche si devono rivolgere all'acquisto di competenza (es. partite IVA).

Se passiamo all'analisi, invece, della domanda del questionario che tendeva ad accertare l'atteggiamento prevalente delle cooperative nei confronti della formazione, il Graf. 26 ci dà informazioni molto interessanti. Si ricorda che, per migliorare la tenuta descrittiva dell'analisi, sono state prese in considerazione solo le risposte di massimo accordo. La distribuzione su tutte le opinioni di accordo tende, infatti, ad appiattire i risultati rendendo tendenzialmente equivalenti le risposte di tutti i gruppi.

Graf. 26 - Grado di accordo positivo (molto d'accordo) in relazione al proprio orizzonte in materia di formazione



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Innanzitutto, vi è da segnalare un polarizzazione del consenso su due temi. Il 70% delle cooperative *Storiche* si trova molto d'accordo nel sostenere che il ricorso alla formazione continua sia l'aspetto centrale del miglioramento delle prestazioni e che questo vada fatto (soprattutto per le *Storiche*) attraverso il ricorso ai Fondi Interprofessionali. Un altro elemento dirimente è che il 40% delle *Storiche* ritiene essenziale il potenziamento delle competenze manageriali¹⁷. Su questi due temi non si riscontrano differenze di sorta. Ancora per le *Storiche* non appare essenziale - il che è coerente con quanto affermato in

¹⁷ Su questo item si è già detto nelle pagine precedenti.

merito alle pratiche di assunzione dei laureati da esse praticate - che le Università non siano in grado di presidiare la formazione delle figure professionali sociali. Non particolarmente sviluppato, inoltre, il grado di accordo di tutti con l'affermazione che vede la collaborazione con gli enti di ricerca come la strada maestra per potenziare le proprie strategie in materia di formazione.

In conclusione, si può sostenere che esista un orientamento comune tra le diverse cooperative sociali sul fatto che le competenze interne alla organizzazione no profit possano essere potenziate preferibilmente tramite la formazione continua e che questo possa essere fatto, sia tramite il ricorso alla formazione dei fondi interprofessionali, sia tramite il network con agenzie formative esterne quali università ed enti di ricerca.

Questa posizione comune sembra potersi attribuire al progressivo adattamento e alla trasformazione dei meccanismi di accreditamento e gestione dei servizi che, in tempi di contrazione della spesa, richiedono più qualità a minor costo applicando ad un quasi-mercato alcuni dei meccanismi propri del mercato classico.

Non è detto, però, ed è questo un elemento che può rappresentare una pista di lavoro futura, che la ristrutturazione richiesta da questa trasformazione sia veramente agita.

Questa posizione comune dovrebbe essere, infatti, poi rapportata alla composizione professionale e alla struttura organizzativa delle diverse cooperative. In particolar modo, ad esempio, le cooperative B (almeno a partire da quanto qui esposto) potrebbero non essere interessate a piani formativi che abbiano una derivazione accademica, mentre potrebbero esserlo in misura maggiore per le offerte di formazione provenienti dagli enti formativi e degli enti bilaterali; le cooperative più piccole sono interessate al riconoscimento formativo, ma, al tempo stesso, come abbiamo visto, sembrano anche "spaventate" dalla eventuale rigidità di gestirlo in tempi di scarsità di risorse.

Proprio sul rilancio dell'innovazione come strategia di mercato si evidenzia un'altra sfumatura non direttamente osservabile dai grafici presentati, ma presente nella parte di indagini promossa attraverso i focus group. Per utilità di ragionamento la introduciamo qui.

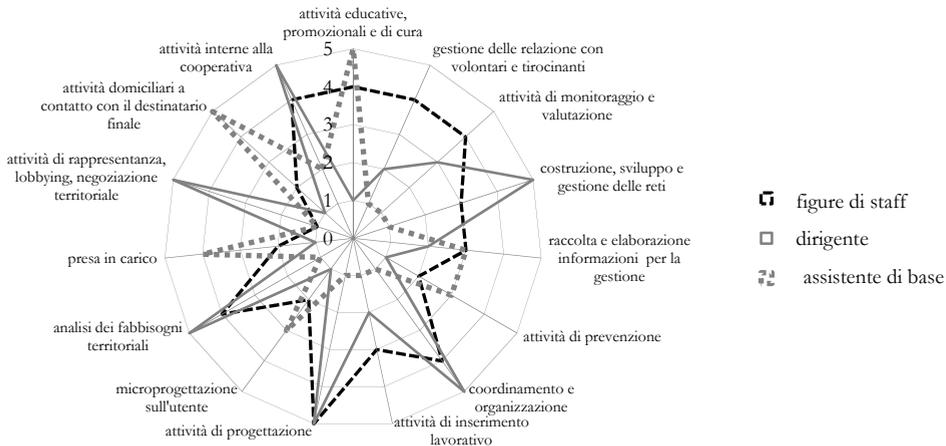
Sebbene la ricerca di figure dedite al *fund raising*, come forma di sostegno all'innovazione, sia una necessità trasversale, la convinzione che possa essere una priorità d'investimento sulle professioni sembra, ad oggi, appartenere al terreno delle opinioni e, in misura maggiore, alle cooperative più grandi, che sembrano avere gli strumenti di base per pensarsi su scale d'intervento più larghe, ma ancora, paradossalmente non sembrano avere risorse adeguate in termini di capitale umano.

Detto in altre parole, non è detto che sia le grandi cooperative, come le più piccole e/o più deboli in termini di collocazione di mercato, possano acquisire effettivamente la forza e le risorse materiali (soprattutto) ed umane che consentano loro di effettuare i cambiamenti che le trasformazioni in atto imporrebbero e che pure sembrano intenzionate ad attivare, così come emerge dalle loro risposte.

Alcune riflessioni ulteriori sui fabbisogni professionali

Il lavoro sociale in generale e le attività svolte della cooperazione sociale sono state caratterizzate, in questi anni, da due fenomeni coincidenti e per certi versi opposti che hanno riguardato i profili professionali e le competenze di *core* presenti al loro interno e necessarie a svolgere le attività.

Graf. 27 - Le attività svolte all'interno delle principali famiglie professionali presenti nelle cooperative sociali



Fonte: elaborazioni dell'Autore su un'ipotesi descrittiva.

Tali fenomeni possono essere definiti di ridondanza e di specializzazione:

La ridondanza

Sempre più il lavoro di cura si muove nella direzione di creare una solida base di competenze comuni a tutti gli addetti (ridondanti) che consiste nel saper prestare aiuto, ad un certo livello, bene e tutti nello stesso modo, indipendentemente dagli interventi di secondo livello specialistici. La conoscenza del proprio lavoro ma, anche, il possesso di competenze caratteristiche del lavoro degli altri è un fenomeno tipico del lavoro sociale. Valorizzare la ridondanza significa, quindi, non incentivare il restringimento delle sovrapposizioni richiamato dai confini delle professioni e rendere l'intervento flessibile e plasmabile sulle necessità della persona in difficoltà, proprio partendo dalla possibilità di scambi e sovrapposizioni, cioè dalla ridondanza dell'aiuto.

Il grafico 27 mostra la sintesi di un nostro tentativo costruito attorno ad una definizione sintetica delle principali attività che costituiscono il profilo professionale delle figure di staff, di quelle dirigenziali e di quelle di assistenza di base. Ad ognuna di queste attività è stata data una pesatura che risponde alla sua rilevanza all'interno della famiglia professionale considerata e che determina il profilo finale di ognuna di esse. Al tempo stesso, questa procedura ci ha consentito di disegnare l'ampia area delle sovrapposizioni (ridondanza) tra le singole famiglie professionali considerate.

La specializzazione

D'altra parte la frammentazione e la sofisticazione della domanda di prestazioni sociali e/o socio-sanitarie pone un tema di specializzazione dell'offerta alla quale, soprattutto per ragioni di compatibilità economico finanziaria, si chiede sempre più di essere capace di attrezzarsi, anche al fine di limitare i costi delle attività, anche di quelle più tecniche. Tale limitazione va, al tempo stesso, accompagnata dalla messa in campo di più elevati livelli di conoscenza in azione che possono migliorare attraverso una migliore capacità di diagnosi e una migliore definizione del profilo di intervento (capacità di cura effettiva) i risultati in termini di velocità di trattamento, di esito e di persistenza nel tempo del cambiamento attivato (es. attivazione delle capacità residue dell'anziano).

Questo processo muove, quindi, in senso contrario alla semplificazione e omogeneizzazione dei contenuti delle professioni. Esso muove, semmai, verso una loro maggiore e migliore integrazione a partire da bisogni individuati con maggiore o minore chiarezza dalle persone e dai servizi che offrono una risposta alla cosiddetta domanda di aiuto. Questa concomitante richiesta di specializzazioni e diversificazioni ha portato, negli anni, alla proliferazione di figure professionali diverse e, al tempo stesso, simili. Il loro numero, all'interno di spinte non limitabili, da parte delle categorie professionali, degli enti di formazione e, come vedremo, delle università, ha prodotto esiti per certi versi paradossali al limite del caso per caso, se pensiamo che la regolazione regionale evidenzia l'esistenza, all'interno di differenti tipologie di welfare, di ben 1293 figure professionali differenti. Le tabelle 3 e 4 ci danno evidenza di quanto andiamo sostenendo.

Tab. 3 - Numero delle figure professionali individuate nella normativa regionale per tipologia di welfare

Livello professionale	Totale	%
Welfare d'accesso	346	27
Welfare domiciliare	103	8
Welfare comunitario	123	9
Welfare residenziale/semiresidenziale	472	37
Azioni di sistema	238	18
Non riconducibile	11	1
Totale	1.293	100

Fonte: Ministero del lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali - Formez (2009) *Il lavoro nel settore dei servizi sociali e le professioni sociali*, Roma, p. 17.

Allora, non c'è dubbio, che questi processi concomitanti, cioè di ridondanza e specializzazione, abbiano favorito la definizione di un set sempre più ampio di competenze di base e, allo stesso tempo, di competenze specialistiche per il miglioramento della trattabilità di singoli casi, che oggi costituiscono i pilastri della formazione in accesso e delle competenze in uscita di tutti coloro che vogliono intraprendere una delle professioni sociali.

Tab. 4 - Numero delle figure professionali individuate nella normativa regionale per tipologia di welfare e per tipologia di professionalità

	Azioni di sistema	Welfare d'accesso	Welfare domiciliare	Welfare residenziale	Welfare comunitario	Non riconducibile	Totale
Professione di base	65	11	64	118	8	1	267
Professione manageriale	78	31	7	79	10		205
Professione tecnico specialistica	95	304	32	275	105	10	821
Totale	238	346	103	472	123	11	1.293

Fonte: Ministero del lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali – Formez (2009) *Il lavoro nel settore dei servizi sociali e le professioni sociali*, Roma, p. 17.

In questi anni, come sappiamo, sia il sistema della formazione professionale, sia quello della formazione universitaria hanno attraversato una fase di grande cambiamento sollecitata dalle trasformazioni sociali in atto e, nel nostro caso, da mutamenti rilevanti nei modelli di regolazione del welfare locale e della domanda di prestazioni socio – sanitarie e di servizi da parte della popolazione, non solo di quella in difficoltà.

La nascita e il proliferare di un’offerta formativa in relazione alle professioni sociali e socio-sanitarie particolarmente significativa nell’ultimo decennio, ha risposto sia ad una richiesta di personale dotato di maggiore qualificazione proveniente dal mondo delle imprese sociali, sia ad una crescita di una offerta formativa a tutti i livelli che, al di là del grado di qualificazione di arrivo presupposta (laurea di I e II livello¹⁸, Master, Diploma professionale, Qualifica professionale regionale) è rimasta pressoché indifferente alla domanda reale (territoriale) di professionalità.

Il risultato più evidente è nelle equipollenze di titoli di accesso ad alcune professioni regolamentate¹⁹ e nella frammentazione delle caratteristiche di accesso e della regolamentazione effettiva di molte figure professionali definite, caso per caso, dalla legislazione regionale che disegnano, oggi, una mappa inestricabile di sovrapposizioni e barriere all’accesso incrociate. Si pensi alla traiettorie di alcune professionalità non regolamentate completamente, quale quella di educatore²⁰ o di animatore, o di operatore per l’inserimento lavorativo²¹ o, infine, di tutor dell’assistenza familiare²².

¹⁸ Riforma dell’università Decreto 22 ottobre 2004, n. 270 Pubblicato nella Gazzetta Ufficiale 12 novembre 2004 n. 266, Modifiche al regolamento recante norme concernenti l’autonomia didattica degli atenei, approvato con decreto del Ministro dell’università e della ricerca scientifica e tecnologica, 3 novembre 1999, n. 509.

¹⁹ Una lista di professioni regolamentate è presentata in appendice al volume.

²⁰ Nel profilo di riferimento “educatore” sono state ricondotte, ad esempio, 154 figure presenti nella normativa da noi analizzata con 19 diverse denominazioni: Educatore, Educatore di comunità, Educatore di strada, Educatore per portatori di handicap, Educatore professionale, Educatore professionale animatore, Educatore specializzato, Educatore-animatore, Figura educativa, Operatore, Operatore di strada, Operatore educativo, Operatore pedagogico, Operatore tecnico dell’educazione, Primo operatore, Secondo operatore, Tecnico esperto nelle relazioni educative, Tecnico esperto nelle relazioni di aiuto per le marginalità sociali, Tecnico dei servizi sociali. Questa ampiezza dei profili di accesso e di uscita sembra rendere troppo “aperto” il processo di regolamentazione formalmente definito.

²¹ L’Operatore dell’inserimento lavorativo interviene in quell’area di intervento in cui politiche/interventi

D'altro canto, l'assenza di specifici riconoscimenti formali (regolamentazione) di questo o quel profilo professionale si associa, invece come abbiamo visto, alla presenza nella formazione di base, di piani formativi centrati su competenze analoghe, caratteristiche del fenomeno di ridondanza precedentemente descritto.

L'evoluzione di questo processo è lungi dall'essere chiara e definita. A fianco delle professioni regolamentate si affermano, oggi, nello scenario professionale di nostro interesse, alcune professioni non regolamentate ma fortemente supportate dalla regolazione regionale e in grande evoluzione. Di esse riportiamo un dettaglio nella forma di scheda che può essere utile a definirne i confini e le potenzialità.

Resta, in conclusione, sullo sfondo l'assenza di una domanda specializzata verso alcune figure professionali invece che altre, insieme alla richiesta, di cui abbiamo fatto cenno, di una maggiore qualificazione, in generale, del personale di cui si ha necessità per lo svolgimento delle attività ordinarie.

Peraltro con una chiosa, per certi versi, paradossale: l'unica figura emergente alla quale, nel focus group, le cooperative sociali hanno fatto costante riferimento è quella dell'esperto di *fund raising* che, per quanto presente come indirizzo professionale e tecnico in alcune delle proposte formative di grado universitario, si caratterizza per la sua evidente de-localizzazione formativa. Tale professione va, infatti, a saturare una domanda di risorse che è completamente trasversale alle attività svolte e ai profili organizzativi che la promuovono.

socio-sanitari e politiche attive di avviamento e reinserimento al lavoro giungono ad integrazione. Gli atti normativi analizzati infatti attribuiscono all'operatore dell'inserimento lavorativo, nelle sue diverse denominazioni, da un lato funzioni di tutoraggio, accompagnamento e monitoraggio di progetti individualizzati di integrazione sociale che passano attraverso percorsi di inserimento lavorativo, dall'altro gli vengono attribuite funzioni di orientamento al lavoro in senso stretto (informazione, mediazione tra domanda e offerta di lavoro, progettazione di percorsi individualizzati di inserimento lavorativo/sviluppo professionale) con specifico riferimento al target dei soggetti appartenenti alle cosiddette categorie svantaggiate (es. Regione Umbria nella DGR 1248/2003 che contiene indirizzi per l'applicazione della legge n. 68/1999 sul diritto al lavoro dei disabili).

²² Il "Tutor dell'assistenza familiare" non costituisce un nuovo profilo professionale ma configura un insieme di competenze nuove o aggiuntive da sviluppare in capo ad operatori già impegnati nei servizi sociali, può rappresentare un'opportunità culturale e innovativa da promuovere all'interno dei welfare locali. Il Tutor può essere già un esperto dell'assistenza domiciliare oppure una persona che opera nell'ambito socio-assistenziale a cui in questo caso è richiesto di rapportarsi con persone e contesti familiari che possono presentare caratteristiche molto diverse tra di loro. Il suo ruolo è finalizzato al "prendersi cura di chi cura" e, più in generale, alla presa in carico in senso lato del contesto familiare e dei suoi protagonisti: anziano, famiglia, assistente familiare (es. corso realizzato dalla Regione Umbria per 40 assistenti sociali appartenenti all'Ufficio di cittadinanza e alla ASL e a operatori del 3° settore responsabili dei servizi di assistenza agli anziani, 20 nella Provincia di Perugia e 20 nella Provincia di Terni).

Appendice - Il sistema professionale non regolamentato: le professioni di base

Qui di seguito nell'appendice sono state selezionate alcune professioni sociali, cosiddette, non regolamentate. Ci si riferisce, cioè, a professioni che, pur essendo riconoscibili nel panorama delle professioni sociali, dal punto di vista soprattutto del "saper fare", quindi delle *skill* richieste per il loro esercizio, non hanno raggiunto un grado univoco di riconoscimento formale che possa farle intendere come professioni regolamentate.

Per professioni regolamentate ci si riferisce, infatti (vedi appendice generale del rapporto), a quelle professioni definite attraverso una legislazione nazionale, per le quali sono formalmente definiti l'iter di accesso alla formazione, le caratteristiche delle competenze in uscita e dei titoli rilasciati nonché la loro equipollenza, le principali attività professionali alle quali è possibile, generalmente, accedere e per le quali, in alcuni casi, è presente un albo professionale (non obbligatorio).

Denominazione principale	Assistente di base
Settore di intervento	Assistenza sociale
Altre denominazioni	Addetto alla assistenza personale a domicilio
Area professionale	ATECO 85.32 – Assistenza Sociale non residenziale
Codice e descrizione ISTAT	5.5.3.5 - Addetto all'assistenza personale a domicilio
Altre descrizioni ISTAT	Assistente domiciliare – Operatore Sociale per assistenza (di vario genere) a domicilio
Descrizione profilo	
Descrizione generale ²³	Riferimenti giuridici
<p>L'Assistente di Base si occupa di assistenza diretta, specie in situazioni di bisogno particolari, e di cura dell'ambiente di vita, sia a domicilio dell'utente che nelle strutture di cura residenziali. Opera in collegamento con i servizi e con le risorse sociali al fine di favorire l'autonomia personale dell'utente, nel rispetto della sua autodeterminazione. con competenze che le permetteranno di gestire situazioni di non autosufficienza dell'assistito, assisterlo nello svolgimento delle attività di igiene personale e dell'ambiente di vita e in tutte le attività quotidiane sia a domicilio che in strutture. I principali compiti sono quelli di prestare assistenza diretta all'anziano, al portatore di handicap, (igiene e pulizia delle persona; nutrizione; etc), in ambiente domestico e presso strutture residenziali di curare l'ambiente domestico e/o residenziale dal punto di vista igienico; di fornire prestazioni igienico sanitarie di semplice attuazione e di collaborare al benessere complessivo dell'assistito</p> <p>L'Addetto Socio Assistenziale è un operatore di supporto che svolge la propria attività in base a criteri di bassa discrezionalità e alta riproducibilità ed è affiancabile a diverse figure professionali sia sociali sia sanitarie. Agisce in base alle competenze acquisite ed in applicazione dei piani di lavoro e dei protocolli operativi predisposti dal personale sanitario e sociale responsabile del processo assistenziale. Tali attività sono svolte in servizi di tipo socio-assistenziale e socio-sanitario a ciclo diurno, residenziale o domiciliare in collaborazione con gli operatori professionali preposti alla cura e all'assistenza della persona, in interazione con gli altri operatori sociali e con operatori socio-sanitari e sanitari. L'ASA fornisce prestazioni attraverso attività integrate relative a: assistenza diretta alla persona, aiuto nella vita di relazione, igiene e cura dell'ambiente, igiene e pulizia personale, preparazione dei pasti e aiuto alle funzioni di alimentazione, prestazioni igienico-sanitarie di semplice attuazione, non infermieristiche e non specialistiche, svolgimento di piccole commissioni e semplici pratiche burocratiche, gestione delle relazioni con i servizi pubblici, con la rete dei rapporti informali, con il territorio, comunicazione delle informazioni relative alle problematiche e richieste sollevate dall'utenza e/o dalle loro famiglie.</p>	<p>Legge 328/2000</p> <p>Legge Regionale 28 dicembre 2009 , n. 26 Disciplina per la realizzazione del Sistema Integrato di Interventi e Servizi Sociali.</p> <p>Legge Regionale 4 giugno 2008 , n. 9 Istituzione del Fondo regionale per la non autosufficienza e modalità di accesso alle prestazioni.</p> <p>Legge Regionale 3 ottobre 2007 , n. 28 . Interventi per il sostegno e la qualificazione dell'attività di assistenza familiare domiciliare.</p> <p>D GR 15 febbraio 2005, n. 285 (attestazione percorsi formativi)</p>
Tendenze Emergenti	
<p>Ancora oggi il sistema professionale tipico del settore dell'assistenza domiciliare è presidiato dagli OSA (operatore socio assistenziale), una figura tradizionale ma sempre funzionale che potrebbe essere resa innovativa se in fase di formazione si lavorasse maggiormente sul tema delle relazioni, in modo specifico sulle competenze comunicativo/relazionali e dagli OSS (Operatori socio sanitari), figure professionali sempre più centrali nel campo dell'assistenza domiciliare e residenziale poiché mettono insieme competenze di tipo sociale con quelle di tipo sanitario.</p> <p>Sviluppo delle abilità relazionali – Corsi a catalogo regionali della durata di min 600 ore (ex OSA) e 1000 ore OSS- Vedi scheda)</p>	

²³ Si tratta di profili (analoghi) genericamente rinvenibili dentro la professione di assistente domiciliare. Hanno quindi solo lo scopo di facilitare la ricognizione. Trattandosi di profili che si costruiscono attorno ad una offerta formativa regionale hanno denominazioni diverse pur facendo capo ad interventi professionali simili.

Denominazione principale	Assistente familiare	
Settore di intervento	Assistenza sociale - servizi domiciliari per le famiglie	
Altre denominazioni	Badante, operatore familiare a domicilio	
Area professionale	ATECO 85.32 – Assistenza Sociale non residenziale ATECO 95.00 Servizi domestici presso Famiglie e convivenze	
Codice e descrizione ISTAT	Collaboratrice familiare – 8.4.2.1	
Altre descrizioni ISTAT		
Descrizione profilo		
Descrizione generale		Riferimenti giuridici
L'Assistente Familiare è un operatore con caratteristiche pratico operative che si prende cura della persona non autosufficiente, sia essa anziana, disabile o portatrice di patologie invalidanti, anche a sostegno dei familiari, contribuendo a sostenere e a promuovere l'autonomia e il benessere psico-fisico in funzione dei bisogni e del suo contesto di riferimento; svolge attività di assistenza diretta, in particolare nella routine quotidiana (p.e. alzarsi, lavarsi, vestirsi, preparare ed assumere pasti, uscite, ...) ed occupandosi della pulizia della casa. E' in grado, inoltre, di relazionarsi con la rete di servizi territoriali, pubblici e privati, al fine di assicurare assistenza e garantire opportunità di accesso a tali servizi alle persone non in grado di svolgere in autonomia gli adempimenti connessi. L'attività svolta presso il domicilio dell'assistito, richiede un impegno temporale variabile. Normalmente il contratto viene stipulato con la famiglia dell'assistito		CCNL sulla disciplina del rapporto di lavoro domestico marzo 2007 Prevede un numero significativo di livelli che definiscono competenze e livelli di responsabilità crescenti nel contesto di lavoro
Tendenze Emergenti		
Il lavoro di assistente familiare si svolge, di solito, al di fuori del circuito dell'assistenza domiciliare svolta dalla cooperazione sociale. La loro presenza scorre però parallela nel contesto di aiuto alla famiglia. Negli ultimi anni si assiste alla crescente attività di formazione per qualificare al meglio questa figura certamente centrale nei processi di cura intrafamiliare. Nel caso umbro - Piano operativo del progetto "Mi prendo cura di te! - Corsi di formazione per assistenti familiari: verso un sistema integrato di servizi domiciliari alla persona" Villa Umbra		

Denominazione principale	Operatore Socio Sanitario (OSS)	
Settore di intervento	Assistenza Sociale - Servizio Domiciliari e residenziali	
Altre denominazioni		
Area professionale	ATECO – 85.32 Assistenza sociale non residenziale	
Codice e descrizione ISTAT		
Altre descrizioni ISTAT		
Descrizione profilo		
Descrizione generale		Riferimenti giuridici
Operatore socio-sanitario, figura professionale sancita dall'Accordo Stato-Regioni del 18 febbraio 2001. L'OSS sostituisce le precedenti figure professionali che si occupavano di assistenza, sia nell'area sanitaria (OTA), sia nell'area sociale (ASA, OSA, ADEST, ADB ecc.), con una figura più completa, integrando funzioni, compiti e competenze delle due aree, in un unico iter formativo. I compiti di tale figura professionale sono quelli di svolgere attività che aiutino le persone a soddisfare i propri bisogni fondamentali, finalizzate al recupero, al mantenimento e allo sviluppo del livello di benessere, promuovendone l'autonomia e l'autodeterminazione. L'ambito lavorativo riguarda sia strutture sanitarie (come ospedali, cliniche, ASL), sia strutture sociali (centri diurni integrati, case di riposo, assistenza domiciliare, comunità di recupero, case famiglia, comunità alloggio, servizi di integrazione scolastica ecc.), si trova quindi a lavorare in collaborazione con professionisti dell'area sociale (assistenti sociali, educatori, ecc.) e dell'area sanitaria (medici, infermieri, fisioterapisti) a seconda dell'area di intervento. Sempre in relazione all'area in cui si troverà ad operare, il suo sarà un intervento prettamente tecnico (area sanitaria, dove pur godendo di una certa autonomia nell'assistenza di base, può occuparsi di ulteriori attività solo dietro precisa attribuzione di medici e/o infermieri, come stabilito dai rispettivi profili professionali nazionali), o un intervento fondato sull'aspetto relazionale con l'utente (area sociale).		Accordo Stato-Regioni del 18 febbraio 2001 REGOLAMENTO REGIONALE 4 marzo 2003, n. 4. Modalità per l'acquisizione della qualifica di operatore socio- sanitario. Legge Regionale n.13 del 17/07/2002 (pubblicata nel BUR n. 33 del 31/07/2002) ISTITUZIONE E DISCIPLINA DELLA FIGURA PROFESSIONALE DELL'OPERATORE SOCIO-SANITARIO REGOLAMENTO REGIONALE 21 DICEMBRE 2006, N. 14 «Modificazioni ed integrazioni al regolamento regionale 4 marzo 2003, n. 4 – Modalità per l'acquisizione della qualifica di Operatore Socio Sanitario.»
Tendenze Emergenti		
Figura sicuramente emergente nel panorama delle figure/operatori dell'intervento sociosanitario. Al centro di un sistematico e generalizzato intervento a livello regionale per migliorarne la formazione di base e per stabilizzarne la posizione nei contesti professionali in essere. La formazione si sviluppa all'interno di un Piano formativo non inferiore alle 1000 ore		

Denominazione principale	Addetto al supporto amministrativo	
Settore di intervento	Cooperazione sociale	
Altre denominazioni	Operatore di centrale – Addetto ai servizi generali -	
Area professionale	ATECO – 85.32 Assistenza sociale non residenziale	
Codice e descrizione ISTAT		
Altre descrizioni ISTAT	Assistente amministrativo – Collaboratore amministrativo – operatore di Segreteria informatizzato – Operatore informatizzato della Gestione aziendale	
Descrizione profilo		
Descrizione generale		Riferimenti giuridici
Figura di supporto all'assistenza domiciliare. Filtra le chiamate e le emergenze che arrivano alla centrale attivando eventualmente figure di coordinamento. Ad essa spetta, di solito, la gestione del servizio e del personale (ore di intervento, operatori, rimborsi, fatturazione dl servizio)		
Tendenze Emergenti		
Come tutte le figure di natura amministrativa contabile è sottoposta ad una pressione verso l'informatizzazione delle funzioni		

Denominazione principale	Animatore Sociale	
Settore di intervento	Servizi socio assistenziali – assistenza sociale	
Altre denominazioni		
Area professionale	Ateco – 87.20.00 Strutture di assistenza residenziale per persone affette da ritardi mentali, disturbi mentali che abusano di sostanze stupefacenti 87.30.00 Strutture di assistenza residenziale per anziani e disabili 87.90.00 Altre strutture di assistenza sociale 88.10.00 Assistenza sociale non residenziale per anziani e disabili 88.91.00 Servizi di asili nido e assistenza minori disabili 88.99.00 Altre attività di assistenza sociale non residenziale 94.99.20 Attività di organizzazioni che perseguono fini culturali, ricreativi e la coltivazione di hobby	
Codice e descrizione ISTAT	3.4.5.2.0 Tecnico del reinserimento e dell'integrazione sociale	
Altre descrizioni ISTAT		
Descrizione profilo		
Descrizione generale		Riferimenti giuridici
L'animatore sociale si occupa di analisi dei fabbisogni, progettazione, organizzazione, promozione e gestione di interventi finalizzati a promuovere lo sviluppo delle potenzialità delle persone mediante attività di carattere educativo, culturale e ricreativo che attivino processi di partecipazione sociale nonché di prevenzione della marginalità e della devianza. L'animatore opera con diverse tipologie di beneficiari ed ha un grado di autonomia nella progettazione e realizzazione degli interventi piuttosto elevata ferme restando le indicazioni della committenza		DGR 1545 2011 Approvazione del Profilo Professionale di animatore Sociale
Tendenze Emergenti		
È in atto una tendenza ad una definizione sempre più cogente della professionalità dell'animatore sociale Il percorso formativo per il rilascio della qualifica come stabilito dal Repertorio prevede un minimo di 600 ore di formazione		

Denominazione principale	Assistente all'infanzia	
Settore di intervento	Servizi socio sanitari	
Altre denominazioni		
Area professionale	ATECO: 85 Sanità e assistenza sociale	
Codice e descrizione ISTAT	5.5.3.3 - Addetti alla sorveglianza di bambini ed assimilati 5.5.3.3.01 - Addetto alle comunità infantili	
Altre descrizioni ISTAT		
Descrizione profilo		
Descrizione generale	Riferimenti giuridici	
L'Assistente all'infanzia elabora e realizza, secondo una specifica intenzionalità pedagogica, un progetto educativo mettendo in atto capacità di ascolto, di disponibilità comunicativa, di attenzione alla quotidianità, prendendosi cura dei bambini piccoli per accompagnarli e agevolarli nella loro crescita, in un contesto di benessere relazionale. Le attività dell'assistente all'infanzia riguardano l'osservazione del bambino, la rilevazione di bisogni e la progettazione ed organizzazione di attività ludiche e di intrattenimento. Questa figura professionale promuove la socializzazione dei bambini attraverso la strutturazione degli spazi di gioco e l'organizzazione dei materiali, favorendone lo sviluppo psico-fisico e cognitivo. Svolge attività più specifiche legate all'intrattenimento quali l'organizzazione di giochi, l'ascolto di musica, la narrazione di fiabe, esercizi fisici, danza e movimento creativo. Opera presso strutture di servizi educativi per la prima infanzia, previste dalla legislazione nazionale e regionale: nidi, ludoteche, centro bambini e genitori, servizi innovativi (educatore domiciliare, educatore familiare, mamma accogliente), nidi aziendali. L'attività è svolta, di norma, in regime di dipendenza in strutture pubbliche o private.	<p>Art. 17 Legge 30 - 2005 percorso di formazione e specializzazione obbligatoria stabilito dall'art.23 c.4 della L.R 30/2005.</p> <p>Il percorso è finalizzato a consentire la prosecuzione, all'interno del sistema integrato dei servizi socio-educativi per la prima infanzia, dello svolgimento delle funzioni di educatore professionale e di educatore animatore - di cui all'articolo 17 della L.R 30/2005 - per i soggetti sprovvisti del titolo specifico previsto dallo stesso articolo che, alla data del 09 luglio 2007, abbiano maturato almeno trecentosessantacinque giorni di servizio, anche non continuativo nel quinquennio precedente, nei servizi socio-educativi pubblici e privati presenti nella Regione Umbria. Sono esenti dal corso obbligatorio i possessori diploma di dirigente di comunità; diploma di tecnico dei servizi sociali e assistente di comunità infantile; operatore servizi sociali e assistente per l'infanzia.</p> <p>DGR 3 giugno 2008, n. 247. Piano triennale 2008/2010 del sistema integrato dei servizi socio-educativi per la prima infanzia.</p> <p>http://www.villaumbra.gov.it/book/aggiornamento.html Aggiornamento educatori servizi socio-educativi per la prima infanzia</p>	
Tendenze Emergenti		
Nell'ottica di un più ampio livello di offerta di servizi all'infanzia in competizione tra pubblico e privato questa figura professionale acquista un'importanza rilevante nello scenario delle professioni sociali		

Riferimenti bibliografici

- Fazzi, L. (a cura di)
2000 *Cultura organizzativa del non profit*, FrancoAngeli, Milano.
- Kaufman, L. - Rousseeuw, P.J.
2005 *Finding Groups in Data: An Introduction to Cluster Analysis*, Wiley, New York.

WELFARE REGIONALE E DRIVER DI CAMBIAMENTO

Fulvio Pellegrini

Le trasformazioni in atto nel lavoro nella famiglia, nella regolazione sociale fanno emergere dinamiche che mettono in luce in maniera nuova derivate originali in relazione ai processi di stratificazione sociale ed evidenziano nuove forme di disuguaglianza nelle quali alla fragilizzazione delle sicurezze personali, legate in particolare all'indebolimento delle relazioni familiari e all'erosione del capitale sociale, si unisce la debolezza delle strategie istituzionali intese come scarsa flessibilità e pertinenza delle politiche sociali (Ranci 2002).

La differenziazione delle biografie individuali apre, infatti, a nuove strategie individuali soprattutto in relazione alla necessità crescente di una credibile costruzione autonoma della propria identità, processo centrale che, però, rischia di rendere ancor più gravose le scelte operate dall'individuo nella famiglia, nei percorsi formativi e lavorativi strategici, nell'ottica di una personale configurazione del *paniere di opportunità* di cui ciascuno dispone.

Su un altro versante tali strategie accelerano un processo di crescente individualizzazione dei rischi soggettivi, per via dei quali la persona rimane, non di rado, intrappolata all'interno di traiettorie esistenziali difficili, dentro le quali ognuno dei comportamenti agiti porta con sé il peso della responsabilità di difendersi dai rischi stessi e obbliga, in condizioni di grande incertezza, alla costruzione di strategie efficaci per superarli (Beck 2000).

È il lavoro, ancora oggi, a rappresentare un ambito di riferimento emblematico. La liberalizzazione delle forme contrattuali e la loro de-standardizzazione, l'individualizzazione dei rapporti di impiego favoriscono certamente la perdita di senso di forme di tutela collettive tipiche della società fordista, nella quale i sistemi di welfare sono stati, per decenni, incentrati sulla protezione di gruppi professionali omogenei (si pensi al *breadwinner*, Castles 2004) ancora oggi al centro di molte delle politiche nazionali che ricorrono all'uso sistematico e costante nel tempo, ma comunque di *ultima istanza*, degli ammortizzatori sociali tradizionali (CIG CIGS, Ammortizzatori in deroga). Di fronte a tale mutamento della prospettiva individuale, la fragilizzazione di un'altra forma di protezione fondamentale, e cioè la famiglia, rende un numero sempre crescente di persone maggiormente esposte a fenomeni di impoverimento e di esclusione. Il quadro che ne emerge è quello di un disagio sempre meno interpretabile come rischio prevedibile, calcolato e, ragionevolmente, atteso, così come ragionevolmente atteso era l'arrivo della vecchiaia e della pensione in epoca fordista.

Il disagio della modernità si caratterizza, invece, come stato permanente di vulnerabilità sociale (Ranci 2002) che interessa larghe fasce di popolazione esposte a situazioni vulneranti in maniera sia continuativa sia ricorsiva nel tempo. Ne è un esempio tangibile la instabilità occupazionale che espone giovani soprattutto, ma anche meno giovani, a periodi lunghi di inattività e di disoccupazione, di dipendenza dal welfare o dalle reti di sostegno familiari, sempre meno presenti a livello territoriale.

La dipendenza dal welfare in particolare, è resa più totalizzante dalla riduzione progressiva dei sistemi di tutela e, soprattutto, dall'indebolimento proprio della capacità

di protezione della famiglia, che nel nostro modello nazionale di welfare, ha svolto, da sempre, un ruolo strategico di tipo sostitutivo (Ferrera 1998).

In tali circostanze lo spazio di autonomia e l'autodeterminazione dei soggetti sono permanentemente minacciati dall'instabilità dei percorsi di integrazione sociale e di distribuzione attiva di risorse materiali e relazionali (beni di cittadinanza). Se poi alla gravità di queste situazioni di mancanza di risorse materiali di sostegno e di debolezza delle reti sociali si unisce, come sempre più spesso accade, l'incapacità soggettiva di sviluppare strategie appropriate di fronteggiamento, la situazione esce fuori da un ragionevole ambito di controllo.

A strutturare questa incapacità possono intervenire fattori diversi quali: il livello di istruzione, la salute, l'accesso alle informazioni, in generale la partecipazione alla vita sociale. Il nuovo welfare si trova a fare i conti con questa situazione di disagio nuovo e diffuso, e manifesta la sua crescente incapacità, quantomeno nel suo assetto tipico delle politiche sociali regionali, di rispondere ai rischi sociali e alle esigenze di protezione dei cittadini. Cambia, soprattutto, l'equilibrio possibile tra i rischi tutelati e la nuova declinazione della domanda sociale (rischi e bisogni). Se da una parte, ad esempio, non viene offerta nessuna protezione o solo protezioni molto modeste a individui e famiglie che si trovano in condizioni di bisogno non associate alle tradizionali fattispecie di rischio (madrì sole, occupati saltuari o sottooccupati, anziani non autosufficienti), dall'altra si continua a coprire rischi "categoriali" che non sono in grado di intervenire efficacemente ed adeguatamente dove i problemi si manifestano effettivamente. Molti rischi sociali si rivelano, infatti, nuovi nella natura e nella forma, nella durata, nella loro pervasività, nella reversibilità, nelle continue possibilità di ricaduta su segmenti di popolazione particolarmente esposti. Tali segmenti sono, inoltre, ormai incapaci di costruire una loro rappresentanza collettiva a difesa delle proprie condizioni materiali e sociali, essendo le criticità che essi evidenziano sempre più trasversali alla condizione personale, più individuali, meno riferibili, come si diceva, ad una popolazione o ad un gruppo omogeneo.

Nascono, in questo spazio lasciato scoperto dalle vecchie politiche sociali, nuove domande di protezione, prevenzione, assistenza. Servizi e risposte che non è più sufficiente costruire su base categoriale ma che occorre definire su base individuale, attorno a specifiche situazioni personali non standardizzabili.

L'individualizzazione e l'imprevedibilità delle traiettorie di vita e delle transizioni che in esse si rendono manifeste sono alla base, in particolare, del carattere di ricorsività dei rischi e della situazione di vulnerabilità che contraddistingue sempre più l'esistenza di ampi strati della popolazione, al cui interno, i singoli individui sono più esposti a dinamiche di esclusione.

Ne consegue che le strategie per l'inclusione, non sono date una volta per tutte e che le conseguenti strategie di protezione chiedono una potenziata capacità degli attori del welfare di intrecciare in maniera solida e consapevole la dimensione biografica, il ciclo di vita e i singoli corsi di vita.

Il rilievo dato al corso di vita come terreno di intervento e spazio di raccolta della domanda sociale individuale, consente di prestare attenzione sia all'eterogeneità dei rischi che il soggetto sperimenta lungo il dispiegarsi della sua biografia, sia al mutamento progressivo delle sue capacità di affrontarli nel tempo. L'esigenza che questo approccio

rende evidente è quella di definire nuove politiche sociali in grado di rispondere ai bisogni mutevoli delle persone in difficoltà, ben sapendo che le capacità di fronteggiamento e gli effetti che si possono produrre a livello individuale dipendono dal momento specifico della biografia personale.

In altri termini, al fine di garantire la sicurezza e il benessere lungo l'arco della vita, in corrispondenza di transizioni giudicate socialmente rilevanti, bisogna dare spazio allo studio di quelle circostanze nelle quali le persone si trovano maggiormente vulnerabili rispetto ad esse. Adottare tale approccio, consente di portare in primo piano come i bisogni e i rischi cambino al variare delle fasi di vita, così come cambia l'impatto che determinati eventi di passaggio (il cambiamento da un impiego all'altro, la perdita di lavoro, la scelta di un rientro in formazione, la nascita di un figlio, difficoltà di salute etc.) esercitano sulla capacità del soggetto di sostenerli.

Per definire politiche efficaci, capaci di rispondere ai rischi sociali e ai bisogni emergenti, occorre, dunque, che la dimensione del ciclo di vita sia sempre presente nella costruzione di strategie di aiuto. Il problema è che, laddove cresce l'individualizzazione delle biografie e delle situazioni di vulnerabilità, aumentano anche le situazioni in cui le differenze individuali si traducono in disuguaglianze. Disuguaglianze che pesano sull'accesso alle risorse e sulle capacità di utilizzarle a proprio vantaggio.

E questo è il contesto di riferimento che caratterizza oggi la domanda di nuove politiche sociali, i potenti driver di cambiamento che agiscono sui processi di riforma dei modelli di regolazione. Essi, come anche questa ricerca tende ad evidenziare, stanno profondamente modificando le strategie dell'attore pubblico e, con esse, quelle della cooperazione sociale. Entrambi sono sempre più, infatti, impegnati in un processo di revisione epocale delle "regole del gioco" dal quale emergeranno nuovi profili del *decision making* nelle politiche di attivazione della cittadinanza, nuove forme di regolazione dell'offerta e nuove piste di innovazione sociale.

Se, infatti, da parte dell'attore pubblico viene oggi chiesto alla cooperazione sociale di fare un salto di qualità nella capacità di reinventare *un modo di fare servizio* e, nel contempo, di creare, di fatto, un nuovo mercato dei servizi stessi, non va sottaciuta la complessità e le possibili asimmetrie che questa spinta alla ri-regolazione del modello di welfare porta con sé. Essa appare stretta tra la riduzione di costi e del valore unitario dei servizi da offrire alla popolazione, e la domanda di allargamento e diversificazione dei servizi stessi per rispondere più adeguatamente alla sofisticazione e diversificazione della domanda sociale. All'interno di questo quadro, appare forte la spinta veicolata principalmente dall'attore pubblico verso una più spiccata ricerca della qualità dei servizi che, in mancanza di un aumento e di una diversificazione delle risorse finanziarie messe a disposizione, rischia di attivare, di fatto, un concomitante e irreversibile processo di erosione dei margini di sopravvivenza materiale del sistema delle cooperazione sociale nel suo complesso.

Come è noto quest'ultima ha risposto, in questi anni, alla spinta di cambiamento veicolata dall'attore pubblico in maniera caratteristica velocizzando processi di evoluzione organizzativa di grande portata. Lo ha fatto a partire anche dalla esistenza di molti legami di dipendenza dall'attore pubblico che, senza dubbio, ha caratterizzato larga parte della cooperazione sociale nella sua fase di massima espansione.

I driver di cambiamento caratteristici di questa fase sono stati:

- l'evoluzione dell'offerta di servizi (maggiormente centrata sull'innovazione di prodotto e processo);
- lo sviluppo di nuove tipologie e forme di rapporto pubblico – privato sociale (spinta alla qualità veicolata da processi di accreditamento generalizzati);
- il rafforzamento di strategie *market oriented* (stimolati dall'arretramento del perimetro dello Stato o da nuovi bisogni sociali per i quali sia evidente una domanda pagante);
- il riposizionamento di logiche di aggregazione della domanda (finalizzate al raggiungimento di economie di scala ottimali alla nuova competizione di mercato);
- lo sviluppo di comportamenti organizzativi maggiormente orientati all'allargamento e alla diversificazione delle fonti/forme di finanziamento (con il conseguente ampliamento di strategie di approvvigionamento finanziario e di capitalizzazione patrimoniale).

Inoltre, come nell'esempio umbro, uno dei fattori di flessibilità e di resilienza della cooperazione sociale è stato il forte legame con il territorio che la caratterizza, legame che ha consentito di sviluppare capacità di anticipazione del cambiamento attraverso modifiche *ad hoc* di modalità organizzative, di abbattimento di costi, di innovazione nelle prestazioni all'interno di un processo orientato al mantenimento di un legame fiduciario sia con l'utenza storica sia con l'attore/finanziatore pubblico. In questo specifico processo di cambiamento "sul campo", le cooperative sociali hanno messo in evidenza forti capacità e fattori di specializzazione nonché elementi di competenza difficilmente imitabili e/o sostituibili (cfr. *infra* il contributo di Paolo Venturi).

Ciò detto, restano forti i rischi di un generalizzato *turn over* delle cooperative che gestiscono i servizi locali regionali a fronte della nascita di arene competitive di mercato caratterizzate sempre più dalla presenza di imprese cooperative e società di capitali che hanno differenti mercati storici di riferimento, e sono in grado di promuovere differenti economie di scala e di far fronte alla concorrenza soprattutto attraverso la leva dei costi. Su di un altro versante, non vi è dubbio che a livello regionale sembra essere presente una spinta, seppur timida e ancora frammentata, verso la costruzione di un mercato privato dei servizi di welfare, ad oggi, sostanzialmente riparativo delle carenze del servizio pubblico. Si pensi, tra le altre, all'esperienza degli asili nido privati gestiti dalla cooperazione sociale a livello regionale.

Più in generale, si può sostenere come si intravedano alcuni processi che, se opportunamente guidati, potrebbero portare alla nascita di un "welfare integrativo" centrato su un mix di protezioni e investimenti sociali a finanziamento privato, o solo in parte pubblico, finalizzato a dare risposta ai nuovi rischi emergenti attraverso la nascita di sistemi di attori pubblici e privati collegati tra loro attraverso reti radicate a livello territoriale (Ferrera 2006). Le possibili forme di finanziamento di questo welfare "aggiuntivo" sono individuabili in assicurazioni private, fondi di categoria, mutue, imposte di scopo (Bernardoni 2012)¹.

¹ Le imprese sociali sono, peraltro, sempre più impegnate nel presidio di processi produttivi fino a pochi anni fa impensati quali la sanità leggera, le energie alternative, l'agricoltura sociale a dimostrazione, d'altro canto, della necessità sempre più pressante di emancipazione dall'ottica della sub-fornitura di servizi sociali e socio-sanitari di derivazione pubblica.

Il welfare che verrà. Tra regolazione e competizione

Molte domande si profilano per il futuro del welfare locale se osservato dal punto di vista della cooperazione sociale. Domande quali: che cosa resta della solidarietà sociale? Che cosa resta del radicamento territoriale? Quali sono le specificità persistenti della cooperazione? Può la *mission del lavoro sociale* profilarsi come il solo fattore di compensazione della bassa redditività del lavoro? Può il settore della cooperazione sociale svilupparsi a fronte di un crescente indebitamento, una stasi della propria redditività sociale in presenza di un costante e basso livello di investimento?

Alla risposta a queste domande, seppur intese come interrogativi di scenario e fattori di cambiamento, e ad una più diffusa chiarificazione delle strategie di regolazione del sistema del welfare locale sono stati dedicati due focus group che hanno rappresentato il naturale completamento della ricerca effettuata attraverso il questionario.

Per consentire un migliore approfondimento tematico e una più spiccata specializzazione delle domande, i focus group² hanno coinvolto in due occasioni separate, da una parte, i responsabili delle politiche sociali regionali, delle ASL, dei Servizi sociali comunali, dall'altra un ampio spettro di rappresentanti della cooperazione sociale umbra. Ad essi è stato chiesto di ragionare sul futuro del welfare locale e della cooperazione sociale in Umbria.

I temi di discussione, in entrambi i contesti di riferimento, sono stati:

- una riflessione sul modello di collaborazione tra la Pubblica Amministrazione e il “mondo delle cooperative” in relazione alle nuove frontiere dell'outsourcing dei Servizi di Welfare (costi e qualità del servizio, forme per favorire una virtuosa competizione nel mercato sociale, forme di coinvolgimento dell'utenza e valutazione dei risultati);
- un approfondimento più specifico sia sulle strategie di affidamento di Servizi di Welfare, sia sui cambiamenti degli assetti organizzativi richiesti alla Cooperazione sociale in relazione ai modelli di offerta da privilegiare e, soprattutto, in relazione ai fabbisogni di competenze necessarie e alle nuove professionalità/professioni da promuovere.

Il quadro emerso è di grande interesse e presenta alcuni elementi che si caratterizzano come importanti piste di lavoro che vale la pena sottolineare. La Tavola 1 sintetizza le rilevanze, opportunamente segnalate per entrambe le nostre tipologie di interlocutore, che ricostruiscono, a grandi linee, lo scenario presente e futuro nel quali i nostri interlocutori percepiscono la loro interazione reciproca.

² Al focus group va aggiunta una intervista telefonica svolta con la Responsabile dei Servizi sociali del Comune di Terni. Gli argomenti trattati sono presenti anch'essi nella tavola riassuntiva.

Tavola 1 - Le principali evidenze emerse dai focus group per area tematica

La regolazione e la governance del sistema di welfare regionale	
<p style="text-align: center;">Attori Istituzionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Riduzione significativa al limite dell'azzeramento delle risorse per il finanziamento dei servizi locali (es. contributi per gli affitti) ▪ Complessità della domanda sociale ▪ Le cooperative hanno lavorato in questi anni in direzione della qualità (es. ISO) ▪ Esistenza di strumenti strategici di regolazione della governance (Tavolo del Piano sociale regionale e Patto per l'Alleanza) ▪ Presenza di una forte tradizione e di un significativo radicamento delle organizzazioni regionali del privato sociale ▪ Necessità di revisione del vecchio modello di regolazione ▪ Definizione di standard di qualità sostenibili ▪ Procedere ad un nuovo modello di accreditamento (costo – qualità) ▪ Dare più voce al mercato come fattore di sviluppo della qualità ▪ Difficoltà di procedere ad una programmazione sostenibile nel tempo ▪ Reperimento di centrali operative sociali capaci di interloquire con la committenza ▪ Tentare di mantenere la dimensione concertativa ▪ Servizi alternativi (riferimento ai tipi di supporto da parte delle Amministrazioni) ▪ Assenza di un nuovo modello di governance condiviso 	<p style="text-align: center;">Cooperazione sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Co-programmazione e co-progettazione, valorizzazione necessaria ma oggi non siamo lì ▪ La necessità di un diverso modello di regolazione, ormai superato. I vincoli si possono aggirare ▪ L'Europa introduce il nostro modello e noi sbaracciamo ▪ Non ci può essere competizione con i grandi competitors (Lazio e Lombardia) ▪ Contesto tecnocratico. Il pubblico sta perdendo la cultura del Welfare ▪ Contrariamente al regionalismo umbro, ora si va in direzione opposta ▪ Il mercato privato è la nuova sfida a partire dalla configurazione di tipo B (es. servizio di pasti a domicilio) ▪ Altre forme di collaborazione sono solo accreditamento, appalto (es. integrazione finanziaria e non necessariamente voucher) ▪ Forme di rapporto diverso tra pubblico e privato e servizi nuovi ▪ Le cooperative hanno un ruolo sulla tenuta del sistema sociale che pesa esclusivamente sul privato sociale (anche se non siamo dei buoni comunicatori) ▪ Alcune gare d'appalto di fornitura sono un salto all'indietro di anni (es. ASL di Terni) ▪ Per le Amministrazioni è meglio l'agenzia interinale con la quale non devi discutere nulla ▪ Continuità ma a certe condizioni ▪ Quali forme di aziendalizzazione vanno scelte? ▪ Eguaglianza e tutela del sistema di cui il soggetto pubblico rimane responsabile ▪ Due anni di ritardo dei pagamenti
Le forme organizzative del sistema di welfare regionale	
<p style="text-align: center;">Attori Istituzionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Superamento della rigidità dei modelli organizzativi preesistenti ▪ Maggiore modularità e flessibilità per rispondere in maniera più adeguata alla domanda sociale ▪ Ridurre lo spontaneismo dei servizi ▪ Procedere a forme di standardizzazione ▪ Intervenire sui costi ▪ Definizione di standard di qualità ▪ Potenziamento della capacità di realizzare interventi integrati e sovrapposti (pluralità delle forme di aiuto) ▪ La gara d'appalto va fatta non solo sul servizio ma anche sulla qualità del fornitore ▪ Difficoltà di modifica in itinere delle caratteristiche delle prestazioni ▪ Valorizzare la conoscenza del territorio come fattore di competizione ma senza creare dipendenza favorendo, ove necessario, il ricambio dei fornitori basato sul miglioramento della qualità ▪ Migliorare la capacità di fare rete ▪ Migliorare la capacità di analisi della domanda sociale ▪ Capacità di gestione del turn over e delle emergenze territoriali (flessibilità organizzativa) ▪ Maggiore innovazione trainata dai fabbisogni degli utenti ▪ Sostenibilità e investimento nel tempo - fund raising (es. fondi europei) ▪ Maggiore progettualità ▪ Modificare l'organizzazione attraverso forme di Ingegneria finanziaria per riuscire a stare sul mercato ▪ Concentrazione maggiore dei servizi non sulle persone ma sulle famiglie ▪ La famiglia come destinataria delle policy ma anche come risorsa per il welfare locale ▪ Potenziamento del Sistema Informativo Sociale (SISO) e miglioramento della capacità di leggere ed elaborare 	<p style="text-align: center;">Cooperazione sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il costo del lavoro è un fattore di competizione ▪ Non tanto precarietà ma flessibilità della domanda, la tutela ingessa partendo dai diritti ▪ Essere alternativa a un modello di agenzia interinale che resiste ▪ C'è anche il problema del lavoro nero o a basso costo visto che molti offrono servizi analoghi ▪ Volontariato? Solo come economia dei costi, attenzione al lavoro nero ▪ Programmazione ma anche flessibilità e nuovi servizi ▪ Capacità di analisi della domanda e servizi ad hoc ▪ Stare nel mercato delle famiglie ma per tutti, non solo per le famiglie a reddito basso ▪ Se il cittadino avesse più chiarezza sulla qualità della risposta pagherebbe anche più volentieri ▪ Non abbiamo capacità di fare cooperazione. Le cooperative A e B devono cooperare e superare le divisione interne ▪ Aumento delle professionalità ▪ Nuovi soggetti (esempio il volontariato e l'Università) ▪ Marketing e fund raising, costi in rete. Riconoscimento di profili Strutturazione patrimoniale debole, troppo sulle persone e poco sulle strutture ▪ Qualificazione maggiore per i quadri e i dirigenti che da 20-30 anni garantiscono il sistema ▪ Andrebbero incanalate alcune competenze direzionali (es. laurea in economia civile) ▪ Ci sono, magari, nella stessa cooperativa 18 contratti di lavoro diversi con varianza interna del 50% ▪ Riconoscere nuovi profili professionali (es. OSS che vengono formati da noi ma poi vanno a lavorare altrove) ▪ Riquilibrare figure intermedie tra sociale e sanitario ▪ Marketing e comunicazione sono le nuove professioni

Gli scenari futuri	
<p style="text-align: center;">Attori Istituzionali</p> <p>Le priorità di intervento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il rafforzamento della struttura regionale e della rete dei servizi territoriali ▪ La programmazione territoriale e la gestione associata ▪ Le politiche e gli interventi per le persone e le famiglie ▪ L'investimento strategico nella regolazione del sistema ▪ Andare verso un welfare comunitario con il pubblico come garante ▪ Attenzione ai risultati - c'è un'enfasi sulla progettazione e poco sulla valutazione ▪ Superare l'appalto concorso prevedendo forme di contrattualizzazione e affidamento differenti ▪ Prevedere forme di partecipazione alla spesa da parte delle famiglie 	<p style="text-align: center;">Cooperazione sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ristrutturazione interna ed esterna se non proprio di fusioni ma gruppi paritetici ▪ Investire a tappeto sul Fund raising ▪ Subappalti come strategia ▪ Per le Cooperative B esternalizzazione dei servizi come strategia (servizi di pubblica utilità, ottimizzazione dei costi ma anche inserimento lavorativo) ▪ In relazione agli assetti societari, le piccole soffriranno e ci saranno gli accorpamenti ▪ Per un cambio di paradigma c'è bisogno di una mano politica che ha un pensiero non di una tecnostuttura ▪ Investire in una più ampia ristrutturazione patrimoniale (2/3 delle strutture sono obsolete o inagibili, sta diventando questa una variabile drammatica) ▪ Capacità di investimento ▪ Procedere in direzione dello sviluppo della domanda privata ▪ Prevedere forme di rapporto diretto tra cittadini utenti e enti fornitori dei servizi che mobilitano risorse aggiuntive e favoriscono la crescita di mercati o non presenti, oppure sommersi ▪ Potenziare la domanda di servizi per l'infanzia che né l'offerta pubblica né l'attuale offerta privata di mercato sono in grado di soddisfare ▪ Applicare la normativa - Il 5% del fatturato dell'Ente dovrebbe andare alle categorie svantaggiate ▪ Autorizzazione - Accreditamento - Accordo contrattuale. Tale modello può dare stabilità ai rapporti tra attori pubblici e soggetti gestori creando le condizioni per innalzare la qualità dei servizi e del lavoro ▪ Non mi aspetto che il dirigente pubblico mi dia un pensiero politico. Per cui siamo noi che dobbiamo migliorare la nostra capacità di comunicare insieme ▪ Andare verso un welfare comunitario con il pubblico come garante

Le principali evidenze

La storia sociale del territorio e il nuovo modello di regolazione

Nel corso dei focus group sia gli attori istituzionali sia le cooperative sociali hanno evidenziato come il sistema di welfare regionale sia stato caratterizzato negli anni da una storica collaborazione che si è avvalsa di elementi strategici quali:

- il forte radicamento territoriale da parte della cooperazione sociale nel suo complesso;
- la presenza di un costante e significativo livello di co-progettazione delle politiche e dei servizi che ha dato legittimità alla costruzione di un modello di regolazione del welfare di natura fiduciaria e ampiamente collaborativa;
- un'ampia disponibilità da parte dell'attore pubblico di compensare alcuni ambiti di inefficienza e alcuni ritardi nell'offerta di servizi con ampi margini di flessibilità dell'offerta, unita ad una altrettanto ampia capacità comune (cooperative e committenza) di *problem solving* in relazione alla complessità dei modelli di attivazione territoriale delle politiche socio-sanitarie.

La spinta ad una riduzione dei costi e l'apparire di nuove condizioni per lo sviluppo di un'offerta di mercato trainata da logiche non completamente coincidenti con quelle che hanno presidiato una fase storica che ormai tutti gli attori considerano conclusa, rischia di

modificare in profondità lo scenario e il tipo di richieste alle quali la cooperazione sociale è chiamata a rispondere.

Infatti:

- da una parte (attori pubblici) si chiede di poter tenere conto di fattori di radicamento territoriale e di capacità di lettura della domanda tipici della Cooperazione sociale umbra in maniera non rigida e, comunque, associati ad altri fattori di qualità e di costo dei servizi;
- dall'altra (Cooperazione sociale) si chiede che fattori quali il radicamento territoriale e la co-progettazione pregressa realizzata, in passato, con i decisori pubblici non costituiscano, paradossalmente, motivi di isolamento di fornitori di eccellenza e di esperienze di qualità già consolidate.

I rischi³ di un “salto in avanti” non privo di forti incertezze del modello di regolazione sono, a loro volta, evidenziati da tutti e mitigati/affrontati in diverse modalità. Le principali modalità suggerite sono:

- da una parte (attori pubblici) il procedere nella strada intrapresa con precisa consapevolezza che i processi di accreditamento daranno garanzie reali sulla qualità del sistema dei fornitori tra i quali verranno operate le scelte presenti e future;
- dall'altra (cooperazione sociale) il potenziare la coniugazione della vocazione sociale della propria missione con nuove componenti più di mercato, ancorate alla conoscenza della domanda locale (es. asili nido). Esse, di fatto, pongono la cooperazione sociale nel ruolo di anticipatrice dell'offerta di servizi “di nuova generazione” basati su una parziale partecipazione alla spesa dei cittadini e consentono una maggiore indipendenza finanziaria dal Pubblico.

Emerge la ricerca di un fragile equilibrio tra spinta alla riduzione dei costi e partecipazione al modello di governo senza chiari e definiti sistemi di convenienza. Prima tale convenienza era rappresentata dalla condivisione strategica e dalla co-progettazione.

I temi nuovi sono:

- la richiesta di più esplicite garanzie sul futuro professionale degli operatori e sulla stabilità nel tempo dei contratti;
- la possibilità di realizzare investimenti durevoli in direzione del miglioramento della qualità strutturale dei servizi (es. rinnovo locali destinati a nuovi servizi per la popolazione);
- il necessario miglioramento complessivo delle opportunità di accesso al credito che possa anche attenuare, progressivamente, il grado di dipendenza della Cooperazione sociale dal settore pubblico;
- la possibilità di investire maggiormente in terreni innovativi riducendo, attraverso una collaborazione pubblico-privato, l'esposizione economico-finanziaria delle Cooperative (capitale di rischio);
- la valorizzazione della competizione all'interno di nicchie di mercato di qualità, nelle quali l'intervento del pubblico abbia il solo compito di controllo della qualità e di regolazione dell'offerta complessiva di servizi.

³ Il rischi di una trasformazione progressiva della platea dei fornitori in meri offerenti di servizi standardizzati a costi contenuti è un rischio evidente e possibile.

La riduzione ulteriore dei costi non sembra essere un terreno praticabile nel tempo. Al di là di ulteriori percorsi di efficientizzazione resta sullo sfondo la considerazione, da parte di entrambi gli interlocutori dei Focus, che ulteriori riduzioni di costo possono farsi, pressoché esclusivamente, in ragione di ulteriori economie di scala, oggi possibili solo ad un certo tipo di fornitori che sono, comunque, già presenti nella scena del mercato regionale. Tali economie mal si adattano alla evidente trasformazione della domanda in direzione di una più spiccata differenziazione e personalizzazione di servizi alla persona ad elevata densità relazionale.

Infine, viene comunque sottolineato (da parte soprattutto degli attori istituzionali) come la presenza di nuovi competitors potrebbe dare spazio e visibilità a nuove idee e nuovi approcci, magari non diretta espressione delle logiche della governance regionale pregressa.

La qualità. Standardizzazione, partecipazione e valutazione delle prestazioni

Per quanto riguarda la qualità dei servizi essa appare veicolata, come precedentemente accennato, attraverso un percorso, non ancora concluso, che si concentra sostanzialmente nella revisione delle regole di accreditamento dei fornitori.

A spingere in questa direzione contribuisce, in egual misura, la presenza di un ininterrotto percorso di autoriflessività delle istituzioni regionali sul miglioramento continuo delle prestazioni assistenziali e sanitarie.

Gran parte della riflessione sulla qualità sembra oggi trovare, però, sostanza nella necessità di tenere presenti allo stesso tempo:

- la qualità delle prestazioni finali presso l'utente;
- la qualità organizzativa, e anche delle idee, della struttura affidataria, tra cui le potenzialità innovative dei servizi proposti;
- l'equilibrio possibile tra la solidità finanziaria della struttura affidataria e la sua *mission* da una parte e la riduzione dei costi/remunerazioni delle prestazioni dovute ad un decadimento potente e generalizzato delle capacità di spesa della Pubblica Amministrazione dall'altra.

Come appare altrettanto evidente, tutto questo deve fondarsi su un processo di standardizzazione delle prestazioni attorno al quale procedere per una revisione puntuale ed omogenea dei costi delle prestazioni stesse. Tale processo, inoltre, mal si accorda, come sappiamo, al grado di flessibilità e di personalizzazione dell'intervento che ogni singola prestazione contiene in sé.

Appare, quindi, utile e auspicabile che questo processo si rappresenti come il risultato finale di un negoziato tra l'Ente locale e i propri fornitori, negoziato che dovrebbe avere lo scopo di evidenziare e formalizzare il rapporto possibile e sostenibile tra margini di impresa, costo effettivo del servizio, grado di sostenibilità e di flessibilità dell'intervento sull'utente finale; e non solo, come sembra accadere oggi, tra riduzione della spesa delle Pubbliche Amministrazioni e miglioramento delle qualità delle prestazioni.

A mitigare il conflitto possibile su questi temi tra Pubblica Amministrazione e Cooperazione sociale sembrano poter intervenire diversi fattori come, ad esempio, la capacità dimostrata di saper agire in direzione della valutazione e del miglioramento

continuo del servizio, capacità tutt'altro che scontata, che si coniuga alla capacità di raccolta della domanda e di flessibilizzazione dei servizi, di cui si è detto.

Il riconoscimento di tale capacità di flessibilizzazione (tempo dedicato all'utente, ridondanza dell'aiuto, utilizzo di competenze di pregio, integrazione delle prestazioni di base) dovrebbe, infine, potersi innestare tra gli elementi di costo della prestazione, ad oggi, assenti da qualsiasi analisi sulle prestazioni effettive rilasciate presso l'utente.

La formazione

La domanda di formazione sembra accompagnarsi naturalmente alla domanda di miglioramento della qualità dei servizi. A parte, però, un generico richiamo alla necessità di definire meglio i percorsi di riconoscimento professionale delle differenti professioni che intervengono nello scenario regionale della cooperazione sociale, non sembrano emergere evidenze significative che muovono verso direzioni particolarmente specializzate.

Alla domanda di qualità che proviene incessantemente dalla PA, che è la domanda più pressante e che si rappresenta, in qualche modo, come un'esigenza *omnibus*, viene chiesto di aggiungere non tanto e non solo una qualità professionale degli operatori data, in qualche modo, come scontato prerequisito di accesso alla possibilità stessa di gestire la fornitura, quanto una capacità strategica di confronto e di proposta per il miglioramento continuo dell'offerta di servizi e di soddisfazione dell'utente.

Va da sé, che questa richiesta da parte dell'Ente Locale obbliga le cooperative:

- da una parte, ad un innalzamento delle competenze manageriali standard;
- dall'altra, ad aprire nuovi spazi alla co-progettazione con l'ente pubblico che sono chiamati a fare propri, oltre alla *mission*, alla conoscenza del territorio, alla condivisione del modello di regolazione anche la capacità nuova e pressante di *fare mercato* a costi contenuti nell'offerta di servizi a cittadini (per lo più in difficoltà e con una ridotta capacità di *voice*).

Al di fuori di questo contesto/richiesta, quindi, la domanda di formazione proveniente dalle cooperative riguarda soprattutto la stabilizzazione e la regolamentazione definitiva di alcuni percorsi professionali già per la gran parte formalizzati, primo fra tutti quello dell'Operatore Socio-sanitario (OSS).

Se da una parte, infatti, emerge la consapevolezza di un carico di sistema soprattutto per alcune figure che, più di altre, si caratterizzano come polivalenti, anche la domanda di più specifiche competenze manageriali si scontra con un modello tendenzialmente piramidale che caratterizza, ancora oggi, le cooperative sociali umbre: in esse, infatti, al di là delle caratteristiche più o meno efficaci della comunicazione interna, della collaborazione tra differenti figure professionali, alcune delle quali, di natura volontaria, i processi decisionali sono caratterizzati da un forte concentrazione.

Prova ne sia la presenza molto limitata di figure manageriali anche in cooperative di grandi dimensioni per le quali viene, altresì, richiesto prevalentemente un riconoscimento sociale e professionale maggiore dei managers in considerazione, per lo meno nel caso umbro, della loro ormai quasi trentennale esperienza sul campo.

Appare, altresì, evidente, come qualsiasi percorso di specializzazione anche di terzo livello di natura universitaria (master di II livello e dottorato di ricerca) che possa riguardare nuovi lavoratori, non sembra corrispondere, in nessun caso, ad una necessità di cooptazione *hic et*

nunc di nuove figure dirigenziali esperte, essendo i percorsi di carriera interni, non solo poco definiti formalmente, ma legati, perlopiù a processi di fidelizzazione e “militanza” professionale.

Fa eccezione, almeno è quanto emerso con forza nel focus group, la figura professionale dell’esperto di *fund rising* individuato un po’ da tutte le cooperative presenti come una figura strategica in una fase di generalizzata mancanza di risorse finanziarie per l’azione.

Come accennato, però, anche nel precedente capitolo, questa figura professionale non emerge da specifici percorsi di formazione universitaria e si rappresenta come trasversale alle attività delle singole cooperative. È evidente, inoltre, che le sue caratteristiche di rappresentante dell’organizzazione nella ricerca di fondi la pongono in una posizione non residuale (staff di direzione) del modello organizzativo nel quale andrebbe/va ad inserirsi.

Il futuro

Rimandando alle conclusioni più generali presenti nel Rapporto, ci preme sottolineare qui alcuni elementi che sono apparsi, ai nostri interlocutori, come caratteristici dello scenario futuro.

Innanzitutto, si può parlare di una condivisione, seppur evidentemente connotata con toni differenti, dell’idea di mercato sociale come arena di confronto e di verifica del nuovo modello di regolazione del welfare regionale.

A corollario di questa condivisione l’evidente percezione di una vertiginosa caduta dei finanziamenti pubblici su tutti i versanti (sanitario e sociale - Fondo nazionale per le politiche sociali) e dei rischi di velleitarismo di una proposta di un modello che si limiti a coniugare, in maniera troppo semplicistica, riduzione degli investimenti complessivi e potenziamento della qualità.

In questo ambito, l’accreditamento rappresenta per tutti la chiave interpretativa del processo e la *cartina al tornasole* dalla quale osservare i cambiamenti futuri. Va sottolineata, altresì, la consapevolezza da parte di tutti gli attori che questa spinta di natura istituzionale obbligherà le cooperative a nuove configurazioni, ad accordi più mirati, alla nascita di *joint venture* e, non ultima, alla partecipazione alla spesa dei cittadini in una fase nella quale la percezione di questi ultimi sembra restia ad accettare lo scambio, tutt’altro che percepibile con evidenza, tra costi e qualità.

I rischi, quindi, di una retorica della qualità vengono messi in campo come quelli di una retorica della flessibilità e della personalizzazione basata su grandi commesse fortemente standardizzate.

Peraltro, sia l’analisi dei questionari, sia, in generale, il dibattito attivato nei focus, ha evidenziato, soprattutto per le cooperative di tipo B e/o emergenti, il tentativo di diversificare, innovare e introdurre approcci di servizio innovativi riuscendo anche ad agire su percorsi di indipendenza economica dal finanziamento pubblico ad oggi impensabili.

Ad essi vanno aggiunti processi, non ancora affermatosi, di capitalizzazione strutturale della cooperazione (Bernardoni 2012), i soli processi che sembrano poter garantire, nel tempo, la persistenza di determinate configurazioni “indipendenti” di offerta. Ed è chiaro a tutti gli attori come questi processi siano fortemente legati alle caratteristiche di accesso alla gestione dei servizi e alla durata nel tempo degli affidamenti che possa favorire investimenti più duraturi e virtuosi (solvibilità, bancabilità dei richiedenti, potenziamento

delle garanzie patrimoniali, aumento della liquidità, etc.).

Su questi aspetti, la relazione “a due” che ancora caratterizza fortemente il confronto sul modello di welfare dovrebbe, ed è quanto timidamente si comincia a dire, essere aperto ad altri stakeholders: tra essi, gli utenti finali a pieno titolo, ma anche potenziali “sostenitori di sistema”, come, ad esempio, banche, fondazioni e tutti quei soggetti interessati ad una stabilizzazione anche economica e finanziaria, oltre che politico istituzionale, del sistema dei servizi di welfare.

A conclusione si può, quindi, affermare come, seppur appare prematuro parlare di un welfare sostitutivo o accessorio si possa, stanti i livelli di consapevolezza emersi, cominciare a ragionare su piste di lavoro e drivers innovativi, proprio a partire da nuove e significative visuali strategiche condivise.

Riferimenti bibliografici

Beck, U.

2000 *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci, Roma.

Bernardoni, A.

2012 *Nuove politiche di welfare: sfide possibili*, in “AUR&S”, n. 7-8 (2012), Perugia.

Castles, F.G.

2004 *The Future of the Welfare State: Crisis Myths and Crisis Realities*, Oxford University Press, Oxford.

Ferrera, M.

1998 *Le trappole del welfare. Uno Stato sociale sostenibile per l'Europa del XXI secolo*, il Mulino, Bologna.

2006 *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, il Mulino, Bologna.

Ranci, C.

2002 *Le nuove disuguaglianze sociali in Italia*, il Mulino, Bologna.

RELAZIONI INTERORGANIZZATIVE E STRATEGIE DI INNOVAZIONE

Antonio Picciotti

Uno scenario che è già cambiato¹

I tradizionali settori di operatività della cooperazione sociale e, in particolare, quello dei servizi socio-assistenziali, stanno attraversando un periodo di intense trasformazioni. Questi cambiamenti si configurano come vere e proprie discontinuità in quanto in grado di modificare profondamente gli assetti strategici, organizzativi e competitivi che si sono costituiti, accumulati ed evoluti nel tempo e che hanno rappresentato le condizioni per la crescita delle cooperative sociali. In altri termini, le trasformazioni che stanno attualmente interessando i sistemi di *welfare* nazionale e locali non possono essere considerati fenomeni contingenti o congiunturali, come avvenuto in passato. Esse, invece, assumono un carattere strutturale e andranno a caratterizzare, con ogni probabilità, le traiettorie di sviluppo a medio e lungo termine dell'intera cooperazione sociale.

Al fine di comprendere per quale motivo tali discontinuità potrebbero generare effetti amplificati rispetto a quelle che si sono manifestate nel passato e condurre ad assetti organizzativi e competitivi differenti da quelli attuali, è necessario avanzare una considerazione preliminare. Già a partire dalla prima metà degli anni novanta e, successivamente, nei primi anni duemila, si sono verificati momenti di crisi delle cooperative sociali in Italia. Tali situazioni sono state determinate da diverse cause, riconducibili, essenzialmente, all'aumento dei costi dei servizi, alla riduzione della spesa pubblica destinata all'erogazione degli stessi, all'incremento della numerosità complessiva delle organizzazioni del terzo settore e alla relativa adozione, da parte degli enti locali, di procedure di selezione dei fornitori competitive e formalizzate, in grado di garantire un'allocazione più efficiente delle risorse pubbliche (Borzaga e Fazzi, 2011). Le conseguenze derivanti dall'azione congiunta di tali fattori sono state immediate: le imprese di minori dimensioni, con uno scarso livello di patrimonializzazione, debolmente inserite in reti di tipo collaborativo ed operanti in condizioni di monocommittenza sono quelle che hanno registrato un significativo peggioramento delle condizioni di redditività, vedendo accrescere le loro posizioni di marginalità (Fazzi e Longhi, 2009). Allo stesso tempo, a fronte di una minore tenuta dei tradizionali meccanismi di autoregolazione del settore, come ad esempio i consorzi territoriali, sono emersi nuovi soggetti competitivi, ossia cooperative sociali ed imprese for profit di elevata dimensione, fortemente specializzate, e quindi in grado di conseguire elevate economie di scala, che hanno attuato strategie di crescita extraregionale e nazionale (Bernardoni e Picciotti, 2010).

¹ Il presente capitolo può essere idealmente suddiviso in due parti. Nella prima vengono descritti i principali fattori di discontinuità che stanno attualmente influenzando i sistemi di welfare nazionale e locali e le relative dinamiche di innovazione attivate dalle cooperative sociali. Il contenuto di questi primi cinque paragrafi è tratto integralmente da Picciotti (2013). Nella seconda parte, invece, vengono descritti ed interpretati i risultati derivanti dalla ricerca empirica condotta su un campione di cooperative sociali umbre.

Nel corso degli ultimi anni, stanno quindi sempre più emergendo nuove discontinuità che assumono una rilevanza elevata, non tanto per la loro natura, che appare simile a quella dei cambiamenti del recente passato, quanto, invece, per il contesto macroeconomico nell'ambito del quale stanno producendo i loro effetti. La recente crisi del debito sovrano di alcuni Stati, e, in particolare dell'Italia, manifestatasi nel corso 2011 e che sta tuttora generando i suoi effetti negativi, ha condotto alla predisposizione e all'attuazione di politiche economiche e fiscali estremamente restrittive. Le conseguenze per il sistema di *welfare* nazionale appaiono, pertanto, critiche. Come puntualmente rilevato dai diversi organismi di rappresentanza del Terzo Settore e degli Enti locali, la crisi fiscale dello Stato si è tradotta in interventi pesanti sullo stock di risorse destinate alle politiche sociali. Questi tagli, associati agli effetti recessivi prodotti dalle recenti manovre finanziarie, stanno conducendo ad un progressivo deterioramento dei «presupposti necessari per riuscire oggi a garantire qualità dei servizi, livelli adeguati di coesione sociale e prestazioni sociali uniformi, in contesti sociali e territoriali al contrario sempre più differenziati» (Legautonomie, 2011).

Sono questi i motivi che inducono a ritenere, come affermato in precedenza, che la situazione attuale non sia una “semplice crisi” quanto, piuttosto, una vera e propria discontinuità rispetto al passato. È, probabilmente, il superamento di un paradigma consolidato, quello della dipendenza dal finanziamento pubblico, dei bisogni “tradizionali” e della definizione negoziale degli assetti strategici e delle architetture organizzative assunte dalle imprese a livello territoriale. Ognuno dei fattori che ha contribuito alla costruzione delle reti locali dei servizi di *welfare* e alla crescita della cooperazione sociale in Italia viene interessato, infatti, da profonde trasformazioni. Tali cambiamenti possono presentare una natura differenziata e assumere un diverso grado di intensità ma, in qualsiasi caso, permettono di configurare, congiuntamente considerati, un nuovo scenario nell'ambito del quale le cooperative sociali saranno chiamate ad operare nel prossimo futuro.

In particolare, cercando di effettuare una sistematizzazione dei fattori che vengono tradizionalmente delineati dalla letteratura economica e di management, vengono proposte tre distinte chiavi di lettura, ossia tre diverse direttrici di discontinuità: una prima, avente una natura economico-finanziaria e relativa alla crisi della finanza pubblica e, quindi, alle tradizionali modalità di finanziamento dei servizi di *welfare*; una seconda, di tipo contrattuale e riferita alla progressiva selezione, da parte degli enti locali, dei soggetti erogatori di tali servizi attraverso procedure competitive basate non solo sulla valutazione del livello qualitativo degli interventi ma anche, e soprattutto, su criteri di convenienza economica; una terza, di natura concorrenziale e connessa all'emergere di nuovi e diversi soggetti competitivi, aventi anche natura profit, in grado di attuare, attraverso l'assunzione di adeguati assetti organizzativi, strategie di crescita su scala nazionale.

La crisi del sistema dei finanziamenti pubblici

La crisi della finanza pubblica costituisce, probabilmente, il principale fattore di discontinuità che le cooperative sociali si trovano ad affrontare nel corso di questi

ultimi anni. Questa situazione, tra l'altro, va ad inserirsi all'interno di un contesto che già vedeva l'Italia in una posizione di netto ritardo nei confronti degli altri paesi europei (Istat, 2012). Data l'attuale configurazione del settore, contraddistinta dall'elevata dipendenza dagli stanziamenti pubblici, la riduzione delle risorse destinate alle politiche di *welfare* rappresenta, pertanto, un aspetto in grado di condizionare e, sotto certi aspetti, di compromettere in modo significativo i percorsi di crescita delle cooperative sociali. Le caratteristiche assunte dai sistemi locali di *welfare*, in termini di dimensioni e di aree di utenza ma anche di differenziazione interregionale sono, infatti, strettamente dipendenti dai relativi interventi di finanziamento pubblico che ne determinano, spesso, le traiettorie di sviluppo (Bernardoni *et al.*, 2009). Per questo motivo, è necessario comprendere le modalità e gli strumenti di finanziamento della spesa sociale, esaminando le tendenze che hanno contraddistinto la loro dinamica nel corso degli ultimi anni.

Innanzitutto, è possibile evidenziare che solo una parte minoritaria della spesa destinata agli interventi sociali viene finanziata da fonti statali. Secondo recenti indagini, l'ammontare complessivo dei finanziamenti trasferiti agli enti locali attraverso il Fondo Nazionale per le Politiche Sociali ed altri fondi appositamente costituiti per sostenere programmi specifici di intervento (quali il Fondo nazionale per la non autosufficienza e il Fondo famiglia) rappresenta, nel 2008, appena il 16,6% delle risorse totali mentre i finanziamenti regionali, assegnati ai Comuni mediante i relativi Piani sociali regionali, per l'erogazione dei diversi servizi di *welfare*, costituiscono il 14,1% della spesa totale. In definitiva, sono i singoli Comuni che, con le loro risorse, finanziano quasi il 70% della spesa sociale in Italia (Forum del Terzo Settore, 2011)². In questo quadro, le attuali dinamiche delle politiche di spesa, sia da parte dei Comuni, sia da parte dello Stato, stanno mostrando una netta controtendenza rispetto al passato. Considerando la spesa sociale dei Comuni, è possibile notare come essa sia significativamente aumentata, nel periodo 2003-2008, con un incremento, a valori correnti, pari al 28,2% e, a valori costanti, del 13,5% (tab. 1). Pur in un contesto generale di forte contenimento della spesa pubblica, dovuto ai vincoli imposti dal Patto di stabilità interno, i Comuni hanno quindi continuato a sostenere le politiche sociali, destinando a tale comparto una quota rilevante dei loro bilanci pari, nel 2009, al 17% delle risorse complessive (Ifel, 2011). Questa scelta adottata dagli enti locali è stata determinata almeno da un duplice ordine di fattori: da un lato, essa può essere considerata una vera e propria strategia di risposta che i Comuni hanno voluto e saputo fornire ai bisogni sociali che emergevano dai territori, negli anni in cui iniziavano anche a manifestarsi gli effetti della crisi economica internazionale; dall'altro lato, l'incremento dei finanziamenti destinati agli interventi di natura sociale è stato possibile grazie all'adeguato sostegno da parte dello Stato che ha aumentato l'entità dei propri trasferimenti in termini, soprattutto, di finanziamenti generici, rappresentati dall'Imposta comunale sugli immobili (Ici) e dai trasferimenti correnti.

² La rilevanza del ruolo assunto dai comuni nel finanziamento della spesa sociale viene confermata anche dal recente rapporto pubblicato dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali (2012), relativo all'attività di monitoraggio del Fondo Nazionale per Politiche Sociali per l'annualità 2009, secondo il quale l'incidenza di tale fonte di finanziamento rispetto alla spesa complessiva, è del 6,3%, a fronte dell'8,1% registrato nel 2008.

Tab. 1 - La spesa sociale dei Comuni in Italia nel periodo 2003-2008

Anno	Valori correnti (in milioni di euro)	Valori costanti (in milioni di euro)	Incidenza sul Pil
2003	5.198	5.198	0,39%
2004	5.378	5.156	0,39%
2005	5.741	5.488	0,40%
2006	5.954	5.510	0,40%
2007	6.399	5.875	0,41%
2008	6.662	5.898	0,42%

Fonte: Istat, 2011.

Considerando le dinamiche finanziarie complessive delle politiche sociali dei Comuni, emerge uno specifico quadro di sintesi (tab. 2). La spesa corrente è aumentata in modo significativo, in misura maggiore rispetto ai finanziamenti ottenuti dallo Stato e senza che via sia stata una variazione nella compartecipazione da parte degli utenti. Questo dato testimonia, pertanto, l'impegno che i Comuni hanno sostenuto nell'individuazione e nell'attivazione, nell'ambito dei loro bilanci, di nuove e diverse fonti di finanziamento, finalizzate al rafforzamento delle reti territoriali dei servizi sociali costruite in passato.

Tab. 2 - La funzione sociale nei bilanci comunali in Italia nel periodo 2004-2009

Anno	Variazioni percentuali
Spesa corrente	+40,9%
Spesa per investimenti	-22,5%
Entrate (compartecipazioni)	+0,7%
Finanziamento generale (trasferimento da Stato + Ici)	+30,3%
Finanziamenti specifici (Fnps + Fnna)	-8,3%

Fonte: Forum del Terzo Settore, 2011.

Tale sforzo ha tuttavia penalizzato gli investimenti effettuati in tale settore che, nella seconda metà dell'ultimo decennio, sono diminuiti del 22,5%. Da un'interpretazione congiunta di questi dati, è possibile quindi sostenere che i Comuni, obbligati al rispetto dei vincoli di bilancio imposti dal Patto di stabilità interno, hanno scelto di non diminuire i livelli della spesa corrente, recuperando, per il finanziamento dei servizi, anche nuove risorse. La leva utilizzata per il riequilibrio dei bilanci è stata, invece, quella della riduzione degli investimenti che, rispetto al passato, hanno subito un drastico ridimensionamento.

Questa situazione subisce, tuttavia, una profonda trasformazione alla fine dell'ultimo decennio, a seguito delle diverse leggi finanziarie e di stabilità che determinano elevate riduzioni dei fondi statali destinati alle politiche sociali (tab. 3).

Tab. 3 - La dinamica dei fondi statali di carattere sociale (in milioni di euro)

Fondi statali	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Fondo per le politiche della famiglia	346,5	186,6	185,3	51,5	32,0	21,2	23,3
Fondo pari opportunità	64,4	30,0	3,3	17,2	10,5	11,6	12,8
Fondo politiche giovanili	137,4	79,8	94,1	12,8	8,2	7,2	7,9
Fondo infanzia e adolescenza	43,9	43,9	40,0	39,2	40,0	40,0	40,0
Fondo per le politiche sociali	929,3	583,9	435,3	273,9	70,0	44,6	44,6
Fondo non autosufficienza	300,0	400,0	400,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fondo affitto	205,6	161,8	143,8	32,9	0,0	0,0	0,0
Fondo inclusione immigrati	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fondo servizi infanzia	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fondo servizio civile	299,6	171,4	170,3	110,9	68,8	76,3	83,8
Totale	2.526,7	1.757,3	1.472,0	538,3	229,4	200,8	212,3
Numero indice (2008=100)	100,0	69,6	58,3	21,3	9,1	7,9	8,4

Fonte: Misiani, 2012.

Oltre all'abolizione dell'Ici avvenuta nel 2008 che rappresentava, come evidenziato in precedenza, uno dei principali strumenti di finanziamento degli enti locali, le pressioni sul bilancio dello Stato hanno determinato tagli significativi a tutte le risorse destinate alle politiche di *welfare*. Considerando gli effetti dei diversi provvedimenti sui fondi statali di carattere sociale, la situazione appare particolarmente critica: il Fondo nazionale per le politiche sociali mostra, nel 2012, una riduzione dell'88% rispetto al 2009 mentre quello per la non autosufficienza viene di fatto annullato. Complessivamente, i finanziamenti destinati al *welfare* subiranno, entro il 2014, una riduzione del 91,6% rispetto al 2008, tale da configurare quello che è stato definito, in modo provocatorio, uno "smantellamento" delle politiche sociali, «politicamente molto meno difese rispetto agli stanziamenti per la previdenza o la sanità» (Misiani, 2012)³.

La riduzione dei fondi destinati alle politiche di welfare non costituisce però l'unico fattore che sta influenzando negativamente l'attività degli enti locali. Nel corso del 2010 e del 2011, si è assistito anche ad un inasprimento dei vincoli del Patto di stabilità interno, avvenuto sia con l'introduzione, per il biennio 2012-2013, di nuovi ed ulteriori risparmi a carico dei bilanci dei enti locali, sia con riduzioni significative dei finanziamenti generali assegnati ai Comuni (l'altra importante componente che andava

³ A tal riguardo, è stato evidenziato che «è difficile valutare l'impatto di questi fenomeni sulla spesa per il welfare municipale ma è vero che in un siffatto clima è improbabile che i comuni siano riusciti ad implementare lo sforzo finanziario di spostamento di ulteriori risorse proprie verso questo settore tali da compensare gli effetti di riduzione dei finanziamenti nazionali. (...) L'impressione diffusa nel settore è proprio quella di una battaglia in atto per la difesa dei livelli di servizio raggiunti a fine decennio. Insomma se fino ad oggi l'obiettivo era stata l'espansione dell'offerta pubblica (si pensi ai nidi ma anche altri servizi quali l'assistenza domiciliare a anziani e persone disabili), nella fase attuale gli sforzi si concentrano per mantenere lo status quo» (Forum del terzo settore, 2011).

a sostenere la spesa sociale a livello territoriale). Tutto questo ha determinato, nell'immediato, un'ulteriore riduzione delle spese per gli investimenti e condurrà, nei prossimi anni, secondo le previsioni di diversi organismi, addirittura ad una riduzione, per la prima volta, della spesa corrente destinata ai servizi sociali. Queste dinamiche finanziarie vanno ad inserirsi, inoltre, in un contesto caratterizzato da un incremento significativo della domanda potenziale di servizi sociali: il graduale invecchiamento della popolazione, la crescente attenzione alle problematiche della disabilità, l'aumento dei flussi migratori e del ruolo assunto dalla popolazione straniera – con le relative questioni di integrazione – e, soprattutto, la diffusione delle condizioni di povertà e di disagio degli individui e delle famiglie, con la conseguente crescita delle disuguaglianze (Caritas e Fondazione Zancan, 2011) rappresentano soltanto alcuni degli aspetti che stanno assumendo, anche con l'intensificarsi degli effetti della crisi economica, una situazione di estrema criticità nel nostro Paese. In altri termini, è come se si assistesse ad un progressivo aumento della forbice tra la domanda potenziale di servizi sociali e l'entità delle risorse destinate al finanziamento delle politiche di *welfare*, con il conseguente ed ulteriore indebolimento delle reti territoriali dei servizi socio-assistenziali.

In definitiva, alla luce dell'attuale situazione economica e finanziaria del Paese e dei recenti provvedimenti legislativi, è possibile sostenere che lo scenario futuro delle politiche sociali subirà dei cambiamenti radicali. La riduzione delle risorse finanziarie destinate agli interventi sociali non può essere considerata un fenomeno temporaneo o transitorio ma rappresenta, verosimilmente, il presupposto per la definizione di un nuovo e differente assetto strutturale del settore. Si tratta, in altri termini, della progressiva costruzione di un nuovo contesto che richiederà alle imprese sociali uno sforzo crescente nell'innovazione delle loro strategie organizzative e competitive.

Il peggioramento delle condizioni contrattuali

Nel quadro di riduzione delle risorse finanziarie appena delineato, un ulteriore fattore di discontinuità che le imprese sociali si trovano a dover fronteggiare è costituito dalle procedure attuate dalle amministrazioni pubbliche nei processi di esternalizzazione dei servizi sociali. Rispetto al passato, si assiste ad un duplice fenomeno: da un lato ad una intensificazione del ricorso a soggetti esterni per la gestione dei servizi socio-assistenziali e, dall'altro lato, ad un effettivo peggioramento delle condizioni contrattuali (Auser, 2012).

Sotto il primo aspetto, relativo all'aumento delle esternalizzazioni per la gestione dei servizi sociali, le determinanti che spingono i Comuni ad assumere tali condotte sono riconducibili, essenzialmente, alle modifiche legislative introdotte nel corso degli ultimi anni. Oltre alla diminuzione dei fondi destinati alle politiche di *welfare*, gli enti locali sono stati sottoposti anche ad una sostanziale modifica dei loro organici, con l'impossibilità di procedere a nuove assunzioni e la necessità di ricorrere, in misura significativa, per l'immissione di personale aggiuntivo, a contratti di lavoro atipici. Ciò ha reso pressoché insostenibile qualsiasi forma di gestione diretta dei servizi in quanto, al di là di una possibile perdita di competenze precedentemente detenute all'interno delle singole strutture, i Comuni non dispongono nemmeno delle risorse

necessarie per poter organizzare e fornire alcuni servizi che, in precedenza, venivano gestiti direttamente sui territori. L'alternativa strategica dell'esternalizzazione rappresenta, quindi, una sorta di opzione obbligata che, tuttavia, in un contesto di assenza o di elevata riduzione di risorse finanziarie, conduce alla generazione di una maggiore conflittualità nelle relazioni detenute con i soggetti del Terzo settore.

Infatti, sotto il secondo aspetto, relativo al peggioramento delle condizioni contrattuali, è possibile sostenere che la situazione di crisi finanziaria degli enti locali e il conseguente ridimensionamento della spesa pubblica per i servizi sociali stanno determinando un differente approccio da parte delle amministrazioni locali che, nei rapporti con i soggetti del Terzo settore, tendono, in misura crescente, ad adottare procedure competitive e a premiare la dimensione economica rispetto ad altri aspetti di qualificazione delle offerte. Queste difficoltà relazionali che stanno rendendo particolarmente problematico, per le imprese sociali, la partecipazione ai processi di assegnazione e la successiva gestione dei servizi sociali, trovano una loro manifestazione concreta in diversi aspetti contrattuali.

In primo luogo, si assiste ad un significativo incremento dei costi sostenuti dalle imprese sociali, determinato, soprattutto, dall'avvenuto rinnovo del contratto nazionale della cooperazione sociale. Questo fattore, data la tradizionale configurazione *labour intensive* assunta dalle cooperative sociali, determina, sicuramente, una riduzione dei margini di redditività di queste imprese. Infatti, in un contesto di forte diminuzione delle risorse finanziarie destinate ai servizi di *welfare*, le amministrazioni locali tendono, nella "migliore" delle ipotesi, a lasciare invariato il "prezzo" riconosciuto per l'erogazione dei servizi e ciò non può far altro che incidere negativamente sugli equilibri economici delle cooperative sociali (maggiori costi a parità di ricavi). Nei casi peggiori, invece, gli Enti locali procedono ad una riduzione di alcune voci di costo, come, per esempio, quelli generali di gestione se non, addirittura, alla completa eliminazione del servizio, generando situazioni di estrema criticità per i soggetti che ottengono o non riescono più ad ottenere la gestione del servizio (maggiori costi e minori ricavi). Sotto questo aspetto, inoltre, l'estrema dilazione dei tempi di pagamento da parte degli Enti pubblici sta significativamente riducendo la capacità di autofinanziamento delle imprese che, ricorrendo in misura sempre maggiore a capitali di debito (in prevalenza, finanziamenti bancari), registrano un aumento degli oneri finanziari e, di conseguenza, un ulteriore incremento dei loro costi operativi.

In secondo luogo, vengono modificate le modalità di esternalizzazione dei servizi che prevedono, a differenza del passato, l'assegnazione di "pacchetti" piuttosto che di singoli servizi, con un aumento della dimensione economica dei singoli affidamenti. La tendenza attuale è quella di non procedere ad una eccessiva segmentazione dei servizi, da aggiudicare mediante una pluralità di bandi di gara, quanto, invece, di seguire una direzione opposta, quella dell'accorpamento e dell'integrazione di servizi complementari che vengono attribuiti al soggetto gestore mediante un'unica procedura di selezione. In questo modo, non vengono soltanto ridotti i costi burocratici, connessi all'espletamento di una pluralità di procedure di valutazione e di assegnazione ma si ottiene, soprattutto, un significativo abbattimento del costo dei singoli servizi. Il "pacchetto" dei servizi presenta, infatti, un costo che, generalmente,

è più basso della sommatoria dei costi dei singoli servizi e permette quindi, all'Ente locale, di monetizzare in maniera immediata il proprio peso negoziale nei confronti degli altri soggetti coinvolti nella relazione contrattuale.

In terzo luogo, peggiorano le condizioni di partecipazione ai singoli bandi di gara che prevedono, in misura sempre più diffusa, il possesso, da parte dei possibili soggetti gestori, di adeguate caratteristiche economico-finanziarie. Aumentano, pertanto, i requisiti di affidabilità che vengono richiesti alle cooperative sociali che devono dimostrare, in sede di gara, di essere in grado di garantire la corretta e regolare erogazione del servizio. Questo fattore è strettamente associato al precedente in quanto l'affidamento di pacchetti integrati di servizi determina, generalmente, anche un aumento dei requisiti economico-finanziari richiesti. La logica economica alla base di tale condizione è riconducibile alla volontà dell'Ente pubblico di voler accertare, in modo preventivo rispetto all'esternalizzazione di alcune attività, che il soggetto affidatario detenga un adeguato assetto economico e patrimoniale, tale da permettergli una gestione dei servizi caratterizzata da efficacia, efficienza ed economicità. Ciò, tuttavia, sta conducendo alla costituzione di una barriera all'ingresso che agisce soprattutto nei confronti delle imprese di recente costituzione e di quelle di piccole dimensioni, determinando la loro progressiva esclusione dal settore dei servizi socio-assistenziali.

Infine, permane una durata degli affidamenti estremamente ridotta che contribuisce ad aumentare le condizioni di incertezza delle relazioni contrattuali. Questo aspetto influisce in modo negativo sull'attività delle cooperative in quanto pregiudica la loro capacità di effettuare nuovi investimenti. Secondo un approccio economico basato sui costi di transazione, la maggiore aleatorietà del contratto determina, infatti, un incremento dei costi sostenuti dall'impresa, riconducibili alla difficoltà di riutilizzare e quindi di riuscire ad ammortizzare l'investimento realizzato. Se la durata del contratto è breve, le imprese tenderanno, quindi, a non effettuare nuovi investimenti o, nel caso in cui questi siano richiesti, a non sottoscrivere affatto l'impegno contrattuale. Appare evidente, in ogni caso, l'effetto negativo generato dalla breve durata della transazione che potrebbe condurre, nel lungo periodo, ad un abbassamento del livello qualitativo del servizio erogato.

In conclusione, sulla base di tali evidenze, è possibile affermare che, nelle relazioni contrattuali tra Enti locali e soggetti del Terzo settore, continua a prevalere una logica di tipo "bipolare", di distinzione, di separazione se non addirittura di contrapposizione dei ruoli, degli interessi e delle attività dei soggetti coinvolti e non si è ancora affermata, invece, una logica di tipo "multipolare", basata sulla collaborazione, sull'integrazione delle risorse e sull'interdipendenza delle funzioni svolte dalle amministrazioni pubbliche e dalle imprese sociali (Bombardelli, 2009). Non solo non hanno ancora trovato piena attuazione gli strumenti previsti dalla Legge 328/2000, come l'appalto concorso o la co-progettazione di servizi, finalizzati allo sviluppo e alla valorizzazione delle capacità progettuali dei soggetti del Terzo settore ma si è addirittura aperta una fase di ridefinizione dei rapporti tra attori pubblici e privati che rischia di spiazzare le cooperative sociali e di deteriorare i sistemi locali di *welfare* costruiti in passato. In questo quadro di aumento delle pressioni competitive, anche i tentativi di introduzione di forme di gestione condivisa dei servizi sociali, come

l'accreditamento, tendono ad essere considerati come strumenti di riduzione della concorrenza piuttosto che diventare sistemi tramite i quali introdurre nuove modalità di collaborazione, in grado di valorizzare le esperienze e le competenze dei soggetti del Terzo settore e rispondere in modo adeguato ai bisogni delle comunità.

L'emergere dei *big players* settoriali

Un ultimo fattore che, nel corso degli ultimi anni, sta contribuendo a modificare gli assetti competitivi del settore socio-assistenziale in Italia è rappresentato dall'affermazione di alcune imprese che hanno intrapreso percorsi di crescita su scala interregionale e nazionale. Tali soggetti possono essere considerati dei veri e propri *big players* settoriali, ossia *competitors* di grandi dimensioni che operano sull'intero territorio nazionale, in grado di perseguire strategie di graduale e continua espansione geografica e di elevato contenimento dei costi operativi (Bernardoni e Picciotti, 2010).

La letteratura economica ha già identificato tale fenomeno, contestualizzandolo nell'ambito di uno scenario in cui si stanno progressivamente indebolendo i tradizionali meccanismi di autoregolazione del sistema cooperativo (Fazzi e Longhi, 2009). In particolare, è stato evidenziato che, mentre in passato la competizione era governata da logiche stabilite dalle centrali cooperative e dai consorzi territoriali, finalizzate alla tutela anche delle cooperative minori, nella seconda metà degli anni duemila emergono alcune grandi imprese che, grazie alla loro elevata dimensione economica ed occupazionale, riescono ad infrangere tali schemi e far affermare le loro istanze di crescita interna⁴. In altri termini, ad un sistema tradizionalmente basato sulla replicabilità di cooperative sociali di piccola dimensione, fortemente radicate nei loro territori di origine, la cui azione veniva supportata e coordinata da consorzi territoriali, si va sempre di più sostituendo un nuovo contesto competitivo caratterizzato da un'estrema varietà dei modelli di impresa, ossia dalla coesistenza di soggetti aventi assetti organizzativi eterogenei e finalità strategiche eterodirezionali. Infatti, è proprio sotto quest'ultimo aspetto che emergono le maggiori differenze rispetto al passato. Queste "nuove" cooperative, sono fortemente specializzate, operano in segmenti di mercato che permettono di conseguire elevate economie di scala e riescono ad assumere dimensioni significative, sia in termini di dipendenti che di fatturato. Inoltre, a differenza delle cooperative costituite negli anni di avvio e di sviluppo della cooperazione sociale, esse non sono contraddistinte da una forte matrice ideologica ma presentano un elevato grado di frammentazione delle finalità perseguite e degli obiettivi imprenditoriali (Fazzi e Longhi, 2009).

A questo cambiamento interno al sistema della cooperazione sociale, si associa, inoltre, un ulteriore fattore di discontinuità, riconducibile anch'esso all'emergere dei *big players* settoriali: l'ingresso, nel settore dei servizi socio-assistenziali, di imprese profit. La concorrenza esercitata da questi soggetti costituisce un fenomeno già ampiamente

⁴ "Le cooperative sociali che hanno avuto maggiore successo hanno iniziato a considerare la logica dell'autoregolazione territoriale un elemento di ostacolo alla loro crescita e i consorzi attraverso la loro azione di tutela del sistema territoriale della cooperazione sono stati percepiti con maggiore frequenza come garanti di uno status quo di cui rischiavano di avvantaggiarsi più le cooperative più fragili che non quelle con maggiori ambizioni di sviluppo dimensionale" (Fazzi e Longhi, 2009).

diffuso nei comparti in cui generalmente operano le cooperative sociali di inserimento lavorativo, quali la manutenzione del verde, la ristorazione o le pulizie industriali. In tali settori, avviene spesso che le cooperative sociali entrano in confronto diretto con imprese che possono assumere anche una configurazione multinazionale. La presenza nel settore dei servizi sociali appare, invece, un elemento di novità che potrebbe essere determinato dall'aumento della domanda relativa a specifiche attività, come la gestione delle strutture residenziali per gli anziani o degli asili nido, per le quali vi è anche una adeguata disponibilità alla compartecipazione da parte degli utenti e, quindi, una significativa profittabilità attesa. In qualsiasi caso, la presenza di queste “nuove” imprese in contesti storicamente presidiati dalla cooperazione sociale e di altri soggetti del Terzo settore non fa altro che generare un significativo inasprimento delle condizioni concorrenziali.

In un simile quadro di riferimento, potrebbe essere utile identificare, pertanto, questi *big players* settoriali, verificando se, nel corso degli ultimi anni, vi sia stato un aumento della loro numerosità, se tali imprese abbiano saputo davvero attivare dinamiche di crescita e, in caso affermativo, di quale entità (Tab. 4)⁵.

Dai dati esposti, emerge in modo evidente che la numerosità assoluta delle principali imprese operanti nel settore socio-assistenziale registra un aumento nel periodo considerato: nel 2010, sono presenti ed attivi 111 *big players*, rispetto ai 31 del 2000.

Tab. 4 - La composizione dei big players per tipologia d'impresa

Tipologia	2000		2004		2008		2010	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Cooperativa sociale	26	83,9	46	74,2	68	71,6	80	72,1
Società di capitali	2	6,5	6	9,7	15	15,8	19	17,1
Consorzio	3	9,7	10	16,1	12	12,6	12	10,8
Totale	31	100,0	62	100,0	95	100,0	111	100,0

Fonte: elaborazioni dell'Autore su dati Aida, Bureau Van Dijk.

In termini di composizione percentuale, è possibile notare la diminuzione del peso delle cooperative sociali che, dall'83,9% del 2000, rappresentano il 72,1% nel 2010. Contrariamente a questa tendenza, si evidenzia, invece, l'aumento delle società di capitali

⁵ L'indagine esposta rappresenta una parte e, allo stesso tempo, un aggiornamento, di un precedente lavoro di ricerca (Bernardoni e Picciotti, 2010). In particolare, sotto l'aspetto metodologico, è necessario specificare che questa indagine è stata condotta mediante l'utilizzo e la consultazione della banca dati Aida della Bureau Van Dijk, contenente i dati di bilancio delle società di capitali e delle imprese cooperative con un valore della produzione superiore ai cento mila euro. I criteri utilizzati per l'identificazione delle imprese sono stati da un lato di natura settoriale, in quanto sono state incluse nell'analisi soltanto le imprese con un codice di attività economica prevalente corrispondente ai codici 87 (Servizi di assistenza sociale residenziale) e 88 (Assistenza sociale non residenziale) della classificazione Ateco 2007 e, dall'altro lato, di natura dimensionale in quanto sono state considerate le imprese con un valore della produzione superiore ai dieci milioni di euro nel 2010, attualizzato, per gli anni precedenti, secondo i coefficienti forniti dall'Istat. Pertanto, l'indagine ha riguardato soltanto le cooperative sociali che svolgono un'attività di fornitura di servizi socio-assistenziali, escludendo, quindi, quelle di inserimento lavorativo, per le quali sarebbe stato necessario identificare e considerare, data l'ampia varietà delle attività realizzate, un numero estremamente elevato di codici di attività economica. Inoltre, mentre per i dati fino al 2008, l'estrazione è stata effettuata nel maggio 2010, per quelli riferiti al 2010, l'estrazione è avvenuta nel mese di marzo del 2012.

che, nel 2010, costituiscono il 17,1% delle imprese, a fronte del 6,5% del 2000. I consorzi, infine, mostrano una sostanziale stabilità del loro peso percentuale, soprattutto con riferimento all'ultimo periodo considerato (2008-2010). Sulla base di tali dati, è possibile quindi avanzare almeno un duplice ordine di considerazioni che confermano le ipotesi teoriche iniziali.

Tab. 5 - La distribuzione geografica dei big players nel 2010

Regione	Coop. sociale	Società di capitali	Consorzio	Totale	Var. ass. 2000/2010
Lombardia	14	8	-	22	19
Emilia Romagna	19	-	2	21	9
Piemonte	10	2	2	14	9
Toscana	7	2	3	12	9
Veneto	8	1	-	9	6
Lazio	6	-	1	7	6
Liguria	3	1	2	6	5
Friuli-Venezia Giulia	4	1	-	5	4
Campania	1	1	1	3	3
Marche	3	-	-	3	1
Umbria	3	-	-	3	3
Sicilia	1	-	1	2	2
Calabria	-	1	-	1	1
Puglia	-	1	-	1	1
Sardegna	-	1	-	1	1
Trentino-Alto Adige	1	-	-	1	1
Totale	80	19	12	111	80

Fonte: elaborazioni dell'Autore su dati Aida, Bureau Van Dijk.

Da un lato, l'aumento della numerosità assoluta delle imprese di grandi dimensioni testimonia i cambiamenti che stanno avvenendo nel settore dei servizi socio-assistenziali. Vi è, di fatto, una tendenza alla crescita dimensionale che potrebbe premiare le imprese con migliori capacità di adattamento alle elevate pressioni competitive del settore.

Dall'altro lato, può essere identificato, in termini di diffusione e di affermazione dei diversi modelli istituzionali di impresa, un significativo processo di riorganizzazione interno al settore. Le cooperative sociali continuano a rappresentare il modello istituzionale d'impresa maggiormente diffuso, le società di capitali stanno assumendo un ruolo crescente mentre i consorzi sono divenuti un modello "secondario" di gestione dei servizi. Infatti, se in passato, i consorzi, quali aggregazioni orizzontali di imprese, potevano essere considerati una delle principali modalità attraverso le quali le cooperative sociali potevano conseguire economie di scala ed aumentare la numerosità (in termini di commesse acquisite) e l'ampiezza (in termini di tipologie) dei servizi offerti, attualmente tali attori stanno perdendo il loro ruolo di alternativa strategica nei percorsi di crescita delle imprese. Nel corso degli ultimi anni, invece, si sta affermando, nel settore socio-assistenziale, una nuova logica competitiva: la crescita delle imprese avviene prevalentemente per vie interne mentre le condizioni di sviluppo del settore rendono lo stesso attrattivo per nuove tipologie d'impresa, le società di capitali, che, apportando logiche di efficienza differenti e nuovi sistemi di organizzazione e di gestione dei servizi, potrebbero attivare, in futuro, significative dinamiche di

cambiamento. In definitiva, i *big players* perseguono, prevalentemente, strategie di sviluppo per vie interne, evidenziando come la crescita dimensionale possa costituire un possibile presupposto per affrontare la competizione settoriale.

L'analisi della distribuzione geografica, inoltre, permette di comprendere ulteriori caratteristiche assunte dai *big players* settoriali (tab. 5).

In primo luogo, la diffusione e la numerosità delle imprese per localizzazione geografica delle sedi legali, conferma la presenza di rilevanti squilibri territoriali nel settore socio-assistenziale. L'analisi della composizione geografica dei *big players* mette in evidenza che, in un sistema dei servizi sociali fortemente regionalizzato, la presenza di un consistente mercato interno regionale rappresenta uno degli elementi che incentiva e favorisce i processi di crescita delle imprese. A conferma di questo aspetto, è possibile sottolineare che Regioni di dimensioni minori in termini demografici, come ad esempio l'Umbria, il Trentino-Alto Adige, la Liguria e il Friuli-Venezia Giulia, pur avendo un importante sistema di servizi sociali ed un consistente peso economico delle cooperative sociali, non presentano un numero rilevante di imprese di elevata dimensione.

In secondo luogo, vi è un alto grado di concentrazione geografica in quanto in solo quattro Regioni (Lombardia, Emilia Romagna, Piemonte e Toscana) è presente il 62,2% delle imprese considerate.

Infine, emerge il ruolo di alcune Regioni che si presentano come contesti favorevoli per la crescita delle imprese del settore socio-assistenziale. In particolare, oltre alla Lombardia, che registra l'incremento più elevato del numero sia delle cooperative sociali, sia delle società di capitali, emergono l'Emilia Romagna, con lo stock più elevato di cooperative sociali, il Piemonte e la Toscana in cui risulta equilibrata la crescita delle cooperative e delle imprese capitalistiche. Questi dati mostrano, quindi, il possibile ruolo delle politiche pubbliche nell'incentivare non solo la costituzione e lo sviluppo delle imprese ma anche i diversi modelli di organizzazione regionale dei servizi socio-assistenziali. Considerando, da ultimo, il valore della produzione, si nota che i *big players* aumentano, nel corso del periodo considerato, anche le loro dimensioni economiche (tab. 6).

Tab. 6 - Il valore della produzione dei big players per tipologia d'impresa (in milioni di euro)

Tipologia di impresa	Valore medio				Valore totale			
	2000	2004	2008	2010	2000	2004	2008	2010
Cooperativa sociale	17,0	21,4	25,6	28,3	442,2	986,3	1.738,6	2.264,4
Società di capitali	24,9	23,8	22,1	31,7	49,8	143,1	330,9	603,3
Consorzio	13,9	14,6	17,7	21,0	41,7	146,1	212,8	251,9
Totale	17,2	20,6	24,0	28,1	533,7	1.275,5	2.282,4	3.119,6

Fonte: elaborazioni dell'Autore su dati Aida, Bureau Van Dijk.

Il valor medio di tale indicatore passa da 17,2 milioni di euro nel 2000, ad oltre 28 milioni di euro del 2010, evidenziando come il settore socio-assistenziale sia stato caratterizzato non solo da una crescita numerica ma anche dimensionale delle imprese principali.

In termini di modelli istituzionali di impresa, emergono risultati differenziati. Le cooperative sociali generano, nel 2010, larga parte del valore della produzione

complessivo dei *big players* (il 72,6%). Tuttavia, in termini dinamici, tali soggetti, pur mostrando un aumento costante del valore della produzione medio, presentano una diminuzione del loro peso economico (che, nel 2000, era dell'82,8%). D'altro canto, le società di capitali rappresentano, nel 2010, il 19,3% del valore della produzione delle imprese di maggiori dimensioni. Sotto l'aspetto dinamico, inoltre, tali imprese denotano sia un incremento del loro valore della produzione medio, sia un aumento della loro incidenza percentuale (che, nel 2000, era del 9,3%).

In relazione a quest'ultimo aspetto, è quindi possibile avanzare una duplice considerazione. Da un lato, è evidente che le società di capitali stanno progressivamente aumentando la loro presenza ed il loro peso economico e ciò potrebbe costituire l'indicatore di un possibile processo di trasformazione in atto nel settore socio-assistenziale. In un mercato in cui la domanda (in larga parte pubblica) premia in modo sempre più forte l'efficienza economica degli operatori, le società di capitali sembrano essere più reattive e capaci di intercettare le trasformazioni del mercato in tempi rapidi, specializzandosi nell'erogazione di alcuni servizi maggiormente standardizzabili ed erogabili su scala nazionale. Dall'altro lato, le cooperative sociali continuano a rappresentare il modello istituzionale d'impresa maggiormente diffuso tra i *big players* in quanto larga parte del valore della produzione continua ad essere generato da queste imprese. Tuttavia, anche le cooperative sociali, al fine di fronteggiare i cambiamenti del settore, stanno attivando strategie competitive basate sul loro sviluppo dimensionale. Ciò è coerente anche con altre evidenze empiriche (Centro Studi Legacoop, 2012) e prova che, di fronte ad un sistema di regolazione dei rapporti tra pubbliche amministrazioni e fornitori di servizi socio-assistenziali orientato sempre più alla ricerca dell'efficienza economica, il mercato premia le imprese di grandi dimensioni che riescono a ridurre i costi unitari di produzione e realizzare economie di scala.

Tutto questo pone, tuttavia, alcuni interrogativi, riconducibili, soprattutto, ai condizionamenti che tali trasformazioni potrebbero esercitare sui percorsi di sviluppo futuro delle cooperative sociali. Non è possibile affermare a priori se, al variare del contesto competitivo, le cooperative sociali saranno in grado di mantenere i propri elementi distintivi o saranno sempre più soggette a processi di omologazione ed istituzionalizzazione identitaria ed organizzativa. In altri termini, è particolarmente difficoltoso stabilire se il perseguimento dell'efficienza economica, che rappresenta oggi una condizione necessaria per operare nel settore, costituisca un obiettivo raggiungibile solo attraverso una standardizzazione organizzativa ed una "normalizzazione identitaria" o vi possano essere percorsi originali ed alternativi per aumentare il livello di efficienza, reinterpretando la matrice valoriale, identitaria ed organizzativa delle cooperative sociali. Di sicuro, la necessità immediata è quella di attivare percorsi di riposizionamento strategico in grado di garantire nuovi vantaggi competitivi.

Il ruolo dell'innovazione

In risposta alle situazioni di crisi appena delineate, i comportamenti strategici che le cooperative sociali hanno attivato sono stati alquanto eterogenei: da un lato, si è manifestata la tendenza ad una maggiore istituzionalizzazione dei servizi di *welfare*, ossia ad una crescente omologazione delle organizzazioni del terzo settore rispetto alle

esigenze finanziarie e alle istanze competitive provenienti dalle amministrazioni pubbliche mentre, dall'altro lato, è emersa una forte spinta verso processi di differenziazione, ossia di ricerca e di attivazione di percorsi di sviluppo innovativi, in ambiti spesso distanti rispetto a quelli tradizionalmente presidiati dalle cooperative sociali (Borzaga e Fazzi, 2011).

L'innovazione rappresenta, pertanto, la principale strategia che le cooperative sociali possono attivare per fronteggiare le attuali discontinuità competitive e perseguire nuove traiettorie di crescita. In particolare, oltre alle difficoltà di natura finanziaria del soggetto pubblico che hanno trovato una loro manifestazione nella significativa riduzione dell'ammontare complessivo delle risorse destinate ai servizi sociali, le determinanti di questa tendenza sono da rinvenire nella scarsa efficienza ad attribuire allo Stato o a delegare al mercato la gestione delle problematiche e dei relativi servizi di carattere sociale. È per questi motivi che l'innovazione è divenuta, presumibilmente, la strategia sulla base della quale procedere alla riorganizzazione dei tradizionali sistemi di *welfare* (Fazzi, 2012). Sotto questo aspetto, il termine che più di ogni altro riassume tale visione e che viene sempre più utilizzato per esprimere questo approccio è quello di *Social Innovation*. La dimensione che più di ogni altra viene evocata dal concetto di *Social Innovation* è quella del cambiamento nelle sue differenti forme e nei suoi diversi livelli di manifestazione (Oecd, 2010). Innovare nell'ambito sociale significa, quindi, cercare di individuare e di fornire soluzioni ai nuovi bisogni delle persone e delle comunità; significa progettare, sviluppare ed introdurre delle trasformazioni nelle relazioni tra gli individui e tra le istituzioni; significa, in sostanza, ridefinire le finalità e le priorità dello sviluppo sociale ed economico. Diviene pertanto rilevante comprendere in che modo una prospettiva di questo tipo è stata resa operativa, ossia in quali azioni il concetto di *Social Innovation* abbia trovato una concreta attuazione.

A tal fine, considerando gli approcci più diffusi e consolidati a questa tematica, l'innovazione assume una valenza operativa e si manifesta nella capacità da parte della cooperazione sociale di sviluppare nuovi prodotti e/o nuovi processi. Questo approccio, che rappresenta una delle tradizionali tassonomie dell'innovazione particolarmente diffusa nel management, prevede un comportamento imprenditoriale finalizzato all'introduzione di nuovi output (prodotti) o di nuove condotte (processi), diretti, generalmente, all'acquisizione di specifici vantaggi competitivi. Tuttavia, per la cooperazione sociale i concetti di innovazione di prodotto e di processo assumono dei significati particolari.

La prima, l'innovazione di prodotto, è generalmente riferita alla capacità di progettare e di gestire nuovi servizi o di riorganizzare quelli preesistenti, in modo da soddisfare la domanda proveniente dalle comunità locali (Borzaga, 2009). Attraverso la loro capacità di captare e di interpretare i bisogni emergenti dai territori e di coordinare le risorse provenienti da una pluralità di attori (pubblico, mercato e comunità), le cooperative sociali sono in grado di procedere alla predisposizione ed erogazione di nuovi servizi, assolvendo, in questo caso, anche una importante funzione redistributiva (Venturi e Zandonai, 2009).

La seconda innovazione, quella di processo, presenta, invece una maggiore articolazione, potendo assumere, nel caso delle cooperative sociali, una pluralità di contenuti.

In primo luogo, innovare i processi può significare introdurre pratiche gestionali

finalizzate all'aumento del livello di efficienza interna. È questo il caso in cui le cooperative sociali, mutuando soprattutto dall'esperienza delle imprese for profit, decidono di utilizzare approcci di tipo manageriale per il controllo dei costi, la gestione delle commesse e l'efficiente allocazione interna delle risorse aziendali.

In secondo luogo, l'innovazione di processo viene ricondotta all'adozione di uno specifico assetto di *governance*, ovvero alla capacità delle cooperative sociali di coinvolgere nella gestione interna una pluralità di portatori di interesse, secondo un approccio *multistakeholder* (Borzaga, 2009). È questa, probabilmente, la visione più diffusa dell'innovazione di processo, quella che evidenzia la dimensione orizzontale e la possibilità di coinvolgere interlocutori diversi nei processi decisionali interni.

Infine, l'innovazione di processo può essere considerata ad un livello interorganizzativo ed è riconducibile alla capacità delle cooperative sociali di stabilire accordi e di costruire reti con soggetti esterni, di natura sia pubblica che privata (altre imprese sociali o imprese for profit), per la realizzazione di progetti e di iniziative complesse. È questo, ad esempio, il caso della produzione di nuovi beni e di nuovi servizi in settori ritenuti innovativi (la sanità leggera, le fonti energetiche rinnovabili, il turismo o l'agricoltura sociale) in cui le cooperative sociali riescono, attraverso la costruzione di *partnership*, ad attivare nuove dinamiche di sviluppo economico locale.

In definitiva, le principali considerazioni che emergono da quanto finora esposto potrebbero essere di duplice natura. Da un lato, appare evidente che l'innovazione è e non può essere fine a se stessa. Nell'attuale contesto sociale ed economico in cui si manifestano forti situazioni di crisi dei tradizionali sistemi di *welfare*, innovare significa, prima di tutto, fornire risposte concrete ai nuovi bisogni sociali. Nell'esperienza nazionale e regionale, questo si traduce nella necessità di fare oggi, in questo nuovo scenario di elevate tensioni economiche e di intensi cambiamenti sociali, quello che è stato fatto in passato: identificare nuovi bisogni, costruire nuove reti di servizi e attivare nuove dinamiche di sviluppo economico e sociale. Dall'altro lato, emerge in modo esplicito il ruolo assunto dalla cooperazione sociale. Si tratta di un protagonismo fondato essenzialmente sulle sue caratteristiche distintive e sulle competenze specifiche di questo modello di impresa: la vocazione ad essere un connettore di impulsi e di tensioni verso il cambiamento e la capacità di trasformare tali istanze, anche apparentemente distanti, nella costruzione di soluzioni strategiche ed organizzative innovative. È in questo modo, attraverso il coordinamento di risorse diverse, provenienti dal pubblico, dal mercato e dalla collettività, che la cooperazione sociale potrà quindi assumere il ruolo non solo di promotore ma di vero e proprio motore dello sviluppo economico e sociale.

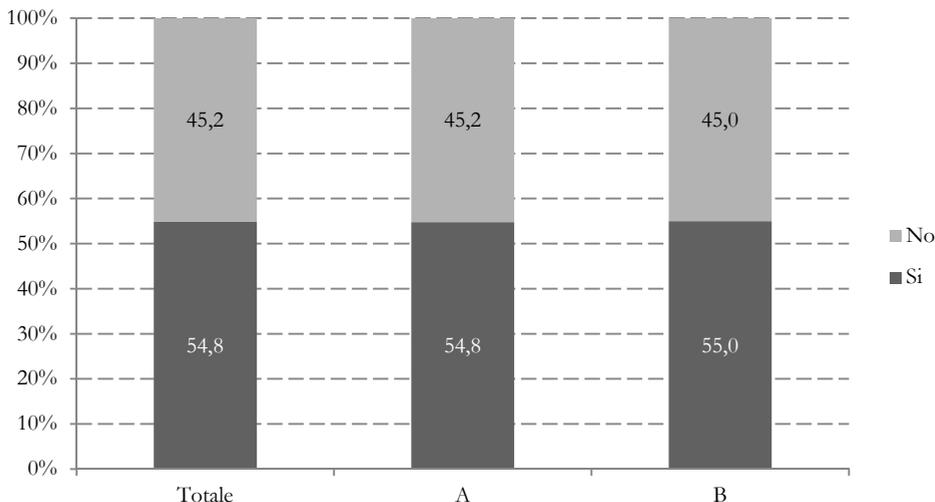
Alla luce di queste considerazioni e considerando le diverse traiettorie di innovazione perseguite dalle cooperative sociali, così come descritte nel primo capitolo, diviene allora importante comprendere in che modo, nel contesto regionale, si manifesta questa propensione all'innovazione, ossia individuare quali sono i percorsi che le cooperative sociali umbre possono ed hanno effettivamente intrapreso per la progettazione e lo sviluppo di servizi innovativi. In altri termini, se innovare significa, prima di tutto, capacità di costruire reti e di operare in un'ottica di *network*, diviene necessario identificare ed interpretare il comportamento delle cooperative sociali umbre. Ed è questo l'obiettivo conoscitivo della ricerca, i cui risultati vengono di seguito presentati e discussi.

Le tipologie di relazioni delle cooperative sociali umbre

L'indagine sulle relazioni detenute dalle cooperative sociali umbre è stata condotta sulla base di un presupposto specifico: l'esistenza di una varietà di architetture e di configurazioni interorganizzative, ognuna delle quali caratterizzata, sul piano strategico, da un diverso grado di coinvolgimento dell'impresa. In particolare, considerando tale grado di coinvolgimento in termini crescenti, possono essere identificate almeno tre distinte tipologie di relazioni: una prima, riconducibile all'adesione alle tradizionali strutture consortili; una seconda, riferita alle relazioni che le cooperative sociali instaurano con altri soggetti di diversa natura (pubblica o privata, profit o non profit) e che, pur non conducendo alla costituzione di aggregazioni formali, determinano la nascita di reti finalizzate al miglioramento delle attività preesistenti o allo sviluppo di nuove iniziative; una terza, infine, rappresentata dall'assunzione di una vera e propria quota di partecipazione (di controllo o di minoranza) al capitale di altre imprese o di altri soggetti giuridici.

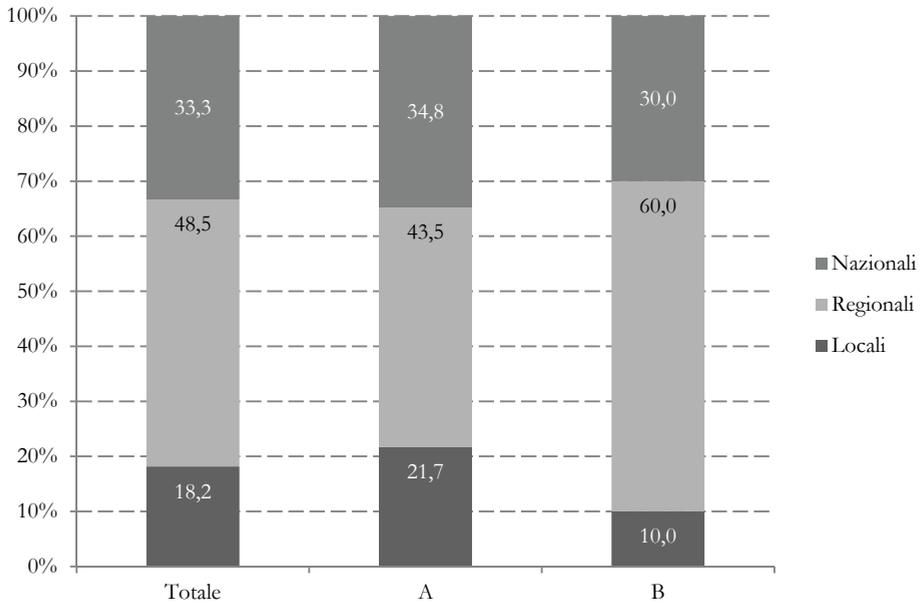
In relazione alla prima tipologia di relazioni, ossia all'adesione ad aggregazioni consortili, i risultati della ricerca mostrano che il 55% delle cooperative sociali umbre che hanno partecipato alla rilevazione dichiara di essere associato ad un consorzio. Questo grado di adesione, inoltre, è pressoché identico per le due tipologie di cooperative sociali (graf. 1). Inoltre, considerando le sole risposte fornite dalle imprese che affermano di aderire ad un consorzio, emergono informazioni circa l'ambito spaziale di operatività di tali aggregazioni (graf. 2).

Graf. 1 - La partecipazione delle cooperative sociali umbre a consorzi (valori in %)



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Graf. 2 - L'ambito di operatività dei consorzi (valori in %)



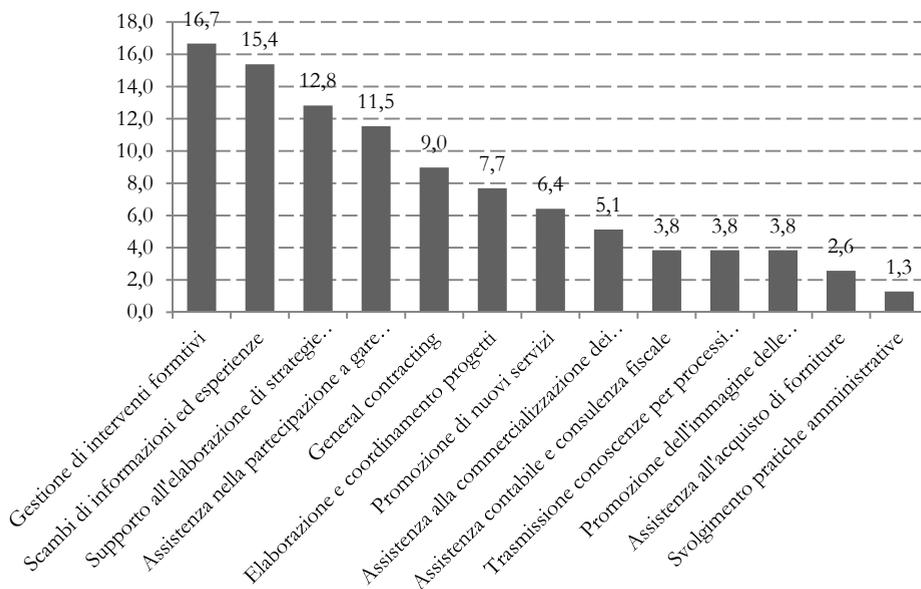
Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

La maggioranza delle cooperative sociali partecipa a consorzi che operano su scala regionale (48,5%) mentre un terzo delle stesse detiene relazioni anche in organizzazioni di carattere nazionale. Sotto questo aspetto è necessario però evidenziare l'esistenza di una differenza tra le due tipologie di cooperative sociali. In particolare, mentre per quelle di tipo B, le reti di tipo consortile assumono una dimensione prevalentemente regionale (60%), per le cooperative sociali di tipo A i consorzi rappresentano, in misura maggiore, sia uno strumento attraverso il quale presidiare i mercati locali (21,7%), sia una soluzione organizzativa che permette loro di ampliare le attività verso una dimensione nazionale (34,8%). Da questi primi dati è possibile quindi avanzare una duplice riflessione interpretativa. Da un lato, sembra che i consorzi stiano perdendo quella loro capacità di aggregazione e, come osservato in precedenza, di autoregolazione interna del settore dei servizi socio-assistenziali. Soltanto la metà delle cooperative sociali aderisce, infatti, a simili strutture interorganizzative e per i due terzi di queste imprese il consorzio rappresenta un meccanismo di coordinamento e di gestione delle attività svolte in ambito locale e regionale. Dall'altro lato, i risultati conducono a ritenere che il consorzio potrebbe continuare a rappresentare una valida opzione strategica di crescita per vie esterne, soprattutto per le cooperative sociali di tipo A. Nel momento in cui si manifesta un significativo inasprimento delle condizioni concorrenziali, derivante dall'adozione da parte delle amministrazioni pubbliche di procedure competitive per l'assegnazione dei servizi, e a fronte dell'esistenza di eventuali barriere endogene alla crescita dimensionale, il consorzio potrebbe rappresentare una soluzione organizzativa finalizzata al perseguimento di strategie di innovazione di tipo "espansivo". È in questo modo che le

cooperative sociali potrebbero sia raggiungere un'adeguata massa critica, conseguendo economie di scala ed acquisendo le dimensioni economico-finanziarie necessarie per la partecipazione a gare pubbliche, sia stabilire rapporti di collaborazione con altre imprese extra-regionali per l'ampliamento dei mercati geografici.

Naturalmente, affinché ciò avvenga è necessario che i consorzi svolgano funzioni non solo di aggregazione delle cooperative sociali ma anche di promozione e, sotto certi aspetti, di gestione delle loro attività. Quali sono, quindi, le funzioni svolte da questi consorzi? In altri termini, quali sono i servizi che queste organizzazioni erogano effettivamente nei confronti delle cooperative associate?

Graf. 3 - Le principali attività svolte dai consorzi (valori in %)



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

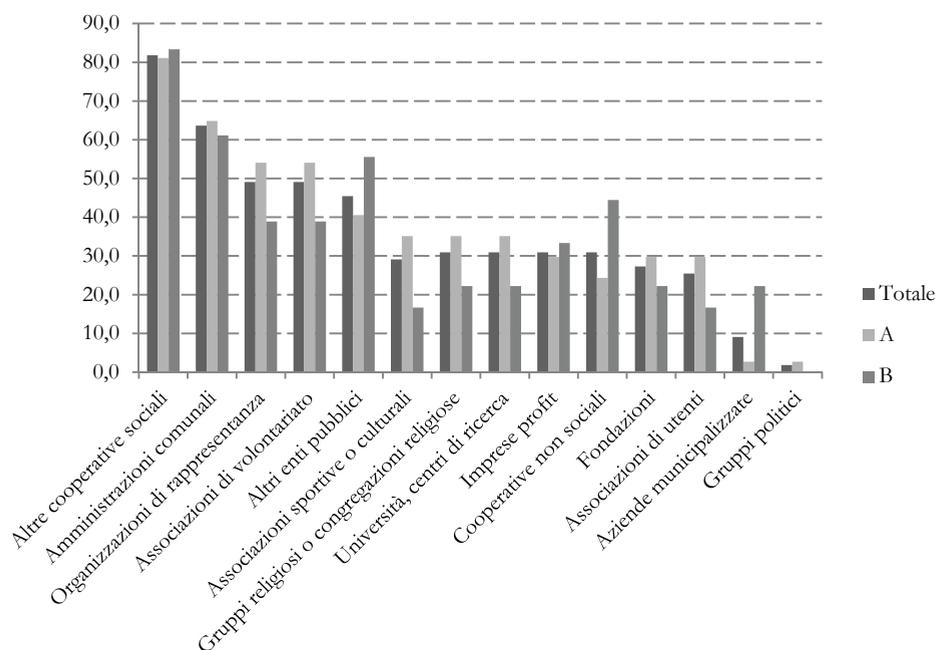
Le risposte fornite dalle cooperative sociali delineano un quadro contrastante rispetto alle premesse precedenti (graf. 3). Secondo le indicazioni delle imprese, i consorzi, infatti, non assumono una valenza competitiva. La funzione di general contracting (secondo la quale il consorzio dovrebbe organizzare e coordinare le attività delle cooperative sociali associate ed assumere il ruolo di interlocutore della pubblica amministrazione, in modo che le cooperative stesse possano delegare sia la funzione iniziale di partecipazione alle gare d'appalto indette dagli enti locali, sia le successive attività di gestione delle commesse) potrebbe riassumere questa capacità ma la realizzazione di una simile attività viene indicata soltanto dal 9% delle imprese. I consorzi, invece, sembrano svolgere, attualmente, un ruolo diverso, di organizzatori e gestori di interventi formativi (16,7%), di luoghi di confronto e di scambio di informazioni e di esperienze imprenditoriali (15,4%) e, infine, di "semplice" assistenza alle cooperative sociali, sia nell'elaborazione delle loro strategie competitive (12,8%), sia

nella partecipazione a gare pubbliche (11,5%). Allo stesso tempo, i consorzi non entrano e non incidono in particolare misura sulle diverse aree funzionali delle imprese. Essi non rappresentano una fonte di innovazione (la promozione di nuovi servizi avviene solo per il 6,4% delle imprese), mostrano una debole capacità di marketing (l'assistenza alla commercializzazione viene fornita solo al 5,1% delle imprese e la promozione dell'immagine delle cooperative viene effettuata solo per il 3,8%) e non permettono nemmeno il perseguimento di economie di scala nell'area degli acquisiti (2,6%).

Sembra quindi difficile ritenere che i consorzi rappresentino, nella visione delle cooperative sociali, una risposta efficace alle loro istanze di innovazione e di crescita. A causa delle dinamiche che attualmente caratterizzano il settore dei servizi socio-assistenziali, essi non rappresentano più strumenti di regolazione settoriale ma, nell'esperienza delle cooperative, non sono riusciti nemmeno ad effettuare quel cambiamento, quel "salto evolutivo" che, presumibilmente, veniva loro richiesto.

Si affermano, in questo modo, nuove modalità di relazione interorganizzativa, molto più informali e basate su rapporti di collaborazione instaurati con una pluralità di soggetti. È questa la seconda tipologia di relazioni nell'ambito della quale le cooperative sociali umbre hanno fornito importanti spunti di riflessione (graf. 4). In particolare, ad una prima analisi, lo scenario di tali rapporti collaborativi potrebbe sembrare alquanto eterogeneo, composto cioè da una pluralità di soggetti che, spesso, non mostrano significativi legami funzionali. Tuttavia, possono essere identificati alcuni tratti distintivi e alcune tendenze di fondo di tali collaborazioni.

Graf. 4 - I rapporti di collaborazione delle cooperative sociali umbre (valori in %)



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

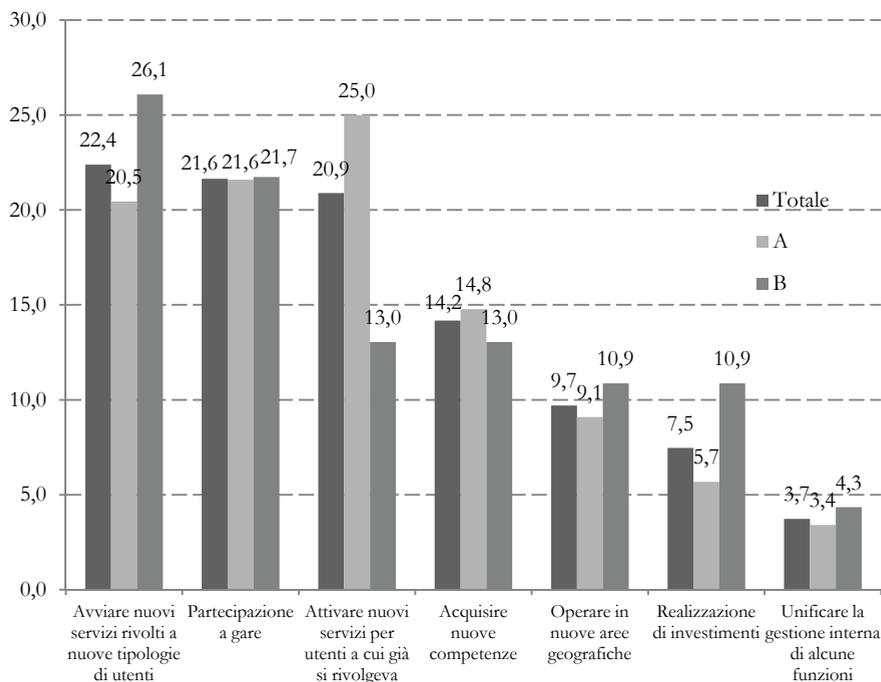
Innanzitutto, la maggioranza delle relazioni viene detenuta con soggetti che entrano a pieno titolo nel processo di erogazione dei servizi. Sono, infatti, accordi di collaborazione stabiliti con altre cooperative sociali (complessivamente, nell'82% dei casi) o con associazioni di volontariato (per il 49% delle cooperative sociali). È la testimonianza, quindi, dell'esistenza di un tessuto cooperativo fortemente diffuso e radicato che cerca di andare oltre le strutture formali e che si manifesta anche in un reticolo di rapporti e di legami finalizzati all'organizzazione dei servizi e alla gestione dei sistemi locali di welfare.

Questa considerazione potrebbe essere confermata anche da un'ulteriore tipologia di relazioni, quella con le amministrazioni comunali, detenuta dal 64% delle cooperative sociali, e con gli altri enti pubblici, nel 45% dei casi. Se da un lato, questi ultimi dati potrebbero essere considerati, secondo una "prospettiva negativa", indicatori di una situazione di sostanziale dipendenza, almeno finanziaria, dall'attore pubblico, dall'altro lato, essi potrebbero anche delineare ed esprimere, in una "visione positiva", la capacità di sviluppare rapporti di collaborazione progettuale con gli enti locali, evidenziando il ruolo che la cooperazione sociale è riuscita a affermare nel corso della sua storia e che continua tuttora ad esprimere sui territori.

In questo contesto, una situazione di particolare interesse viene espressa dalle cooperative sociali di tipo B che sono riuscite a stabilire significativi rapporti di collaborazione sia con altre realtà del mondo della cooperazione (44%), sia con imprese for profit (33%), evidenziando una particolare dinamicità strategica e una capacità di apertura verso nuove logiche collaborative e nuove dimensioni interorganizzative. Si tratta, infatti, in questo caso, della tendenza ad affermare una logica di integrazione non solo interorganizzativa ma anche interfunzionale, in base alla quale i rapporti di collaborazione coinvolgono soggetti con competenze diverse per la progettazione e lo sviluppo di servizi e di attività innovative (si pensi, a titolo di esempio, alla possibilità di collaborazione delle cooperative sociali con altre cooperative operanti nel settore agricolo, per la sperimentazione di progetti di agricoltura sociale oppure in quello delle costruzioni edilizie, per la realizzazione di iniziative di housing sociale).

L'unico aspetto che merita, invece, una riflessione critica è rappresentato dalla minore propensione delle cooperative sociali ad instaurare relazioni con altri soggetti del terzo settore presenti sui territori, quali le fondazioni (27%) e le associazioni degli utenti (25%) che potrebbero rappresentare nuove opportunità. La possibilità di rafforzare le relazioni con le fondazioni potrebbe condurre, infatti, non solo ad una maggiore disponibilità di risorse finanziarie destinate ad iniziative di carattere sociale ma, soprattutto, al superamento di logiche collaborative fondate esclusivamente su istanze di tipo altruistico o filantropico e all'affermazione di una nuova progettualità, in grado di fornire risposte innovative ai nuovi bisogni che emergono dai territori. Allo stesso tempo, la capacità di consolidare le relazioni con le associazioni di utenti potrebbe determinare un rafforzamento della vocazione *multistakeholder* delle cooperative sociali, contribuendo, in questo modo, alla trasformazione delle stesse in vere e proprie imprese della comunità. Lo scenario appena delineato sembra essere confermato dalle finalità che vengono attribuite ai rapporti di collaborazione (graf. 5).

Graf. 5 - Le finalità dei rapporti collaborazione delle cooperative sociali umbre (valori in %)



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Sotto questo aspetto, il comportamento delle cooperative sociali umbre denota una sostanziale ambivalenza.

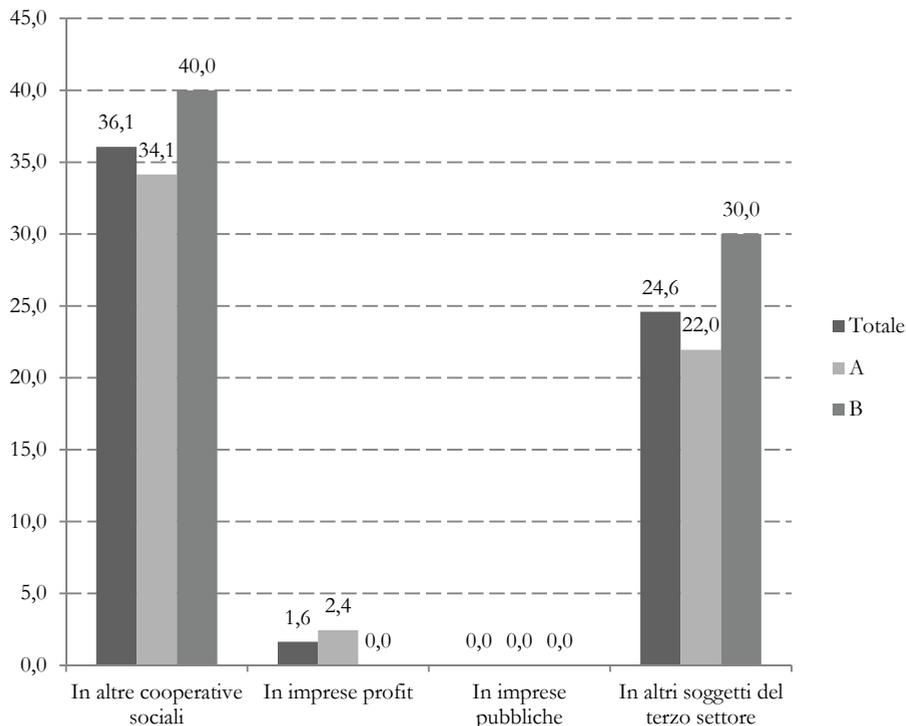
Da un lato, in un'ottica tradizionale e secondo un'accezione ristretta di relazionalità, le collaborazioni detenute dalle cooperative sociali sono finalizzate alla partecipazione a gare per l'assegnazione dei servizi (21,6%). Dall'altro lato, invece, in una visione più ampia del concetto di collaborazione, tali relazioni vengono stabilite per innovare, per sviluppare nuovi servizi che sono rivolti sia ad utenti a cui le cooperative sociali già si rivolgevano (nel 21% dei casi), con una particolare propensione delle cooperative sociali di tipo A verso questa forma di innovazione incrementale o evolutiva (25%), sia a nuove tipologie di utenti (22,4%), con un'evidente tendenza verso queste nuove forme di innovazione totale, espresse soprattutto delle cooperative sociali di tipo B (26,1%).

Infine, l'ultima di tipologia di relazioni è costituita dall'assunzione di partecipazioni societarie in altre imprese o, in generale, in altre organizzazioni.

Come evidenziato dal grafico 6, appare evidente la propensione delle cooperative sociali a stabilire legami di natura societaria in altre cooperative sociali (36,1%) e in altri soggetti del terzo settore (24,6%) mentre sono irrilevanti le partecipazioni in imprese for profit e addirittura inesistenti altre forme di partecipazione in iniziative

di tipo pubblico-privato. Tali risultati rafforzano, pertanto, l'interpretazione secondo la quale queste imprese continuano ad assumere assetti strategici e configurazioni organizzative fortemente focalizzate sugli originari settori di appartenenza.

Graf. 6 - Le partecipazioni societarie delle cooperative sociali (valori in %)



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

In definitiva, l'indagine relativa alle tipologie di relazioni delle cooperative sociali umbre restituisce un quadro alquanto interlocutorio. Sembra, infatti, che il periodo delle collaborazioni formali, finalizzate alla regolazione e al controllo dei mercati, stia attraversando una fase critica del proprio ciclo di vita. Allo stesso tempo, le imprese sono sempre più orientate alla ricerca e alla costruzione di nuove tipologie di relazioni, caratterizzate da una maggiore fluidità e da un maggior livello di apertura, in grado di condurre alla generazione di reti informali che, a loro volta, sono sempre più finalizzate allo sviluppo di innovazioni incrementalmente, evolutive e totali. Coerentemente con questa tendenza, anche i tradizionali meccanismi di aggregazione subiscono delle profonde rivisitazioni strategiche. Ed è proprio dalla necessità e dalla capacità di connettere e di coordinare risorse di diversa natura, provenienti dal pubblico, dal mercato e dalla comunità che emerge, come mostrato dal caso del Consorzio ABN, una nuova possibile frontiera dell'innovazione e il nuovo ruolo che le cooperative sociali potrebbero assumere in futuro.

BOX

Il caso del consorzio ABN

box 1/3

Il Consorzio ABN viene costituito a Perugia nel 1997 ed aggrega e coordina, attualmente, le attività di 42 cooperative sociali e non sociali, presenti in diverse regioni italiane. Il principale settore in cui opera il Consorzio ABN è quello delle fonti energetiche rinnovabili che, pur non costituendo un comparto tradizionalmente presidiato dalla cooperazione sociale, rappresenta il contesto nell'ambito del quale questa impresa sociale è riuscita a sviluppare modelli di business particolarmente innovativi, in grado di generare un elevato valore sociale condiviso. Nella fase di avvio delle proprie attività, il Consorzio ABN e le cooperative associate operavano nei settori tipici della cooperazione sociale italiana, svolgendo attività sia di assistenza socio-sanitaria, sia, soprattutto, di inserimento lavorativo di persone svantaggiate nel settore dei servizi (pulizie, facchinaggio, manutenzione, cura del verde, ecc.). Nel corso degli anni, questa impresa sociale è stata però in grado di diventare un catalizzatore di idee e di progettualità innovative, un laboratorio di sviluppo di nuove iniziative di imprenditorialità sociale che hanno permesso, al Consorzio ABN e alle stesse cooperative associate, non solo di conservare la loro identità e la loro natura non profit ma di rafforzare la capacità di perseguire le loro finalità istituzionali. Proprio per questo motivo, il Consorzio ABN non può essere considerato un tradizionale general contractor. Esso si propone di perseguire, invece, finalità diverse, ispirando la propria azione a modelli concettuali ed operativi molto più ampi. In particolare, «il modello di riferimento è quello del Welfare Community in cui l'impresa sociale assume un ruolo di agente attivo nello sviluppo delle comunità locali» (Consorzio ABN, Executive Summary 2011-2015). In altri termini, la finalità di questa impresa è quella di identificare i bisogni della comunità e, attraverso un approccio di tipo comunitario, che prevede la combinazione e il coordinamento di risorse pubbliche, comunitarie e di mercato, di pervenire alla progettazione e allo sviluppo di servizi in grado di fornire una risposta efficace a tali bisogni. Questo approccio, ha determinato, nel corso degli anni, uno sviluppo significativo dell'impresa. Ad oggi, le cooperative associate al Consorzio ABN occupano, infatti, 2.600 soci lavoratori (1.000 addetti nelle cooperative sociali di tipo A e 1.600 addetti in quelle di tipo B) di cui 570 sono lavoratori svantaggiati. Il valore della produzione del 2011 è di 35,4 milioni di euro, con un tasso medio annuo di crescita, nel periodo 2006-2011, del 28%. Considerando, inoltre, che circa l'80% del fatturato del Consorzio ABN proviene, contrariamente alla quasi generalità delle cooperative sociali italiane, da transazioni effettuate con clienti privati, è possibile desumere che il Consorzio ABN costituisca un esempio di come sia possibile intraprendere iniziative imprenditoriali finalizzate alla creazione di valore economico e sociale e di come l'impresa sociale possa essere, di fatto, protagonista in settori fortemente competitivi e caratterizzati da un'elevata innovazione.

In particolare, l'esperienza del Consorzio ABN nel settore delle fonti energetiche rinnovabili deriva dalla gestione di un progetto realizzato in collaborazione con l'Enel, denominato "Comune solarizzato", che aveva la finalità di diffondere l'utilizzo del solare termico nelle regioni meridionali dell'Italia. Questa iniziativa, condotta alla fine degli anni novanta, permette l'acquisizione di competenze tecnologiche, finanziarie ed organizzative che, a loro volta, rappresentano il presupposto per entrare nel settore dell'energia fotovoltaica e realizzare numerosi impianti, anche di medie e grandi dimensioni, in diverse regioni d'Italia. È a partire da una simile esperienza che il Consorzio ABN, sulla base della sua vocazione di impresa sociale, decide di sperimentare un nuovo progetto comunitario che si pone la finalità di permettere l'accesso alle energie rinnovabili anche alle famiglie e ai singoli cittadini. Nasce così, nel 2008, quella che attualmente può essere considerata una delle principali iniziative ideate e promosse dal Consorzio ABN, il progetto "1.000 tetti solari" che prevede la realizzazione di impianti fotovoltaici di potenza elettrica pari a 3kWp. Il progetto, oltre ad avere una forte valenza ambientale, in quanto garantisce uno sviluppo energetico in una logica ecosostenibile, ha un chiaro valore economico-sociale, perché consente a migliaia di famiglie di usufruire di energia elettrica gratuita per 20 anni, con un risparmio annuo di 600/700 euro e di 6 barili l'anno di petrolio (Consorzio ABN, Executive Summary 2011-2015). In particolare, il progetto si propone di realizzare numerosi impianti fotovoltaici di piccola dimensione, installati sulle abitazioni di persone e famiglie appartenenti ad una medesima comunità territoriale, in modo che ognuno di essi possa usufruire di energia elettrica gratuita per venti anni, sostenendo una spesa minima iniziale di 700 euro. Le ragioni che permettono il conseguimento di un simile risultato sono riconducibili ed identificabili nel network e nelle relazioni inter-organizzative che si instaurano tra i diversi soggetti coinvolti nell'iniziativa progettuale. Tali relazioni emergono dalle diverse attività in cui si articola, si sviluppa e viene realizzato l'intero progetto (Fig. 1). Nella fase iniziale, il Consorzio ABN stabilisce un rapporto di collaborazione con l'utility locale (A) la quale predispone un bando pubblico a cui ogni persona o famiglia può accedere, inviando la propria manifestazione di interesse, corredata dalla relativa documentazione tecnica (B). A seguito della valutazione delle domande e dei sopralluoghi effettuati dal personale del Consorzio ABN per verificare l'esistenza delle condizioni tecniche necessarie all'installazione degli impianti (C), viene redatta una graduatoria finale dei soggetti e delle famiglie che possono aderire all'iniziativa. Vengono così stipulati contratti individuali mediante i quali da un lato ognuna di queste famiglie mette a disposizione il tetto della propria abitazione, ottenendo in cambio la disponibilità gratuita di energia elettrica per venti anni e, dall'altro lato, l'impresa 1.000 Tetti Solari S.r.l., avente natura profit, si impegna ad installare e collaudare l'impianto e ad effettuare le relative attività di manutenzione per un periodo di venti anni attraverso le attività del Consorzio ABN e delle cooperative sociali associate (D), remunerando l'investimento con gli incentivi del "Conto Energia" erogati dal Gestore del Servizio Elettrico (E).

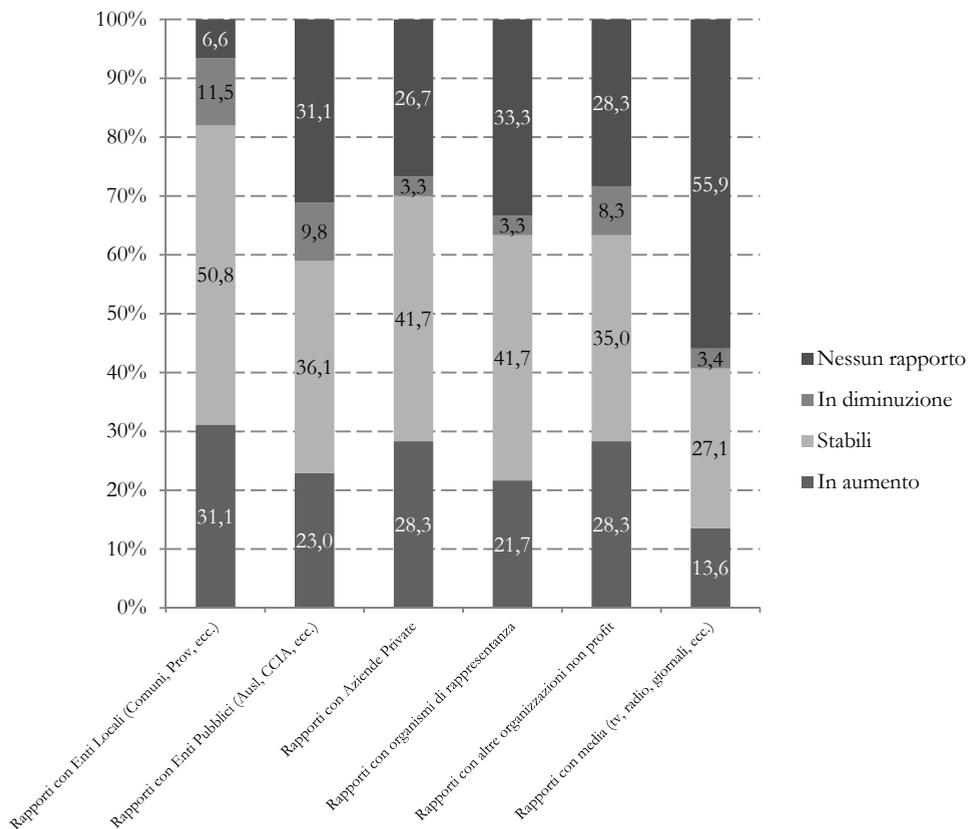
Tutti i soggetti che partecipano alla realizzazione del progetto riescono a conseguire, infatti, vantaggi significativi: a) i cittadini, oltre ad ottenere l'energia elettrica e la manutenzione degli impianti in modo gratuito per un periodo di venti anni, possono superare tutte quelle barriere tecniche (individuazione di un fornitore che abbia le competenze adeguate per la progettazione, la realizzazione, l'installazione e la manutenzione dell'impianto), burocratiche (richiesta delle autorizzazioni e gestione delle pratiche amministrative presso gli enti locali e nazionali) e finanziarie (ottenimento dei finanziamenti bancari) che ostacolano il loro accesso alle energia rinnovabili e che hanno finora ridotto la diffusione del fotovoltaico; b) le cooperative sociali possono svolgere la loro funzione istituzionale di inserimento lavorativo di persone svantaggiate in attività tecnicamente qualificate e conseguire un riposizionamento strategico in settori innovativi ad elevato valore aggiunto; c) l'impresa multinazionale riesce a collocare sul mercato un elevato numero di pannelli fotovoltaici, beneficiando del legame fiduciario che il Consorzio ABN riesce ad instaurare e detenere con le comunità locali, con risultati quindi superiori a qualsiasi propria ed autonoma iniziativa commerciale; d) le utility possono conseguire un ampliamento del loro portafoglio servizi che determina sia un'integrazione del fatturato (per la commissione riconosciuta sui servizi offerti), sia un rafforzamento del rapporto detenuto con gli utenti presenti nei territori di operatività; e) gli enti locali riescono ad ottenere maggiori consensi e risultati di tipo politico; f) tutti i soggetti investitori, partner del progetto, possono remunerare, infine, gli investimenti realizzati mediante la distribuzione dei profitti da parte della società di scopo.

Il progetto "1.000 tetti solari" rappresenta, quindi, il risultato di un percorso di sviluppo e di affermazione della logica, dello spirito e della visione che sottende la natura e l'azione dell'impresa sociale. Attraverso l'attivazione di un network basato sulla reciprocità, nel quale sono coinvolti ed operano soggetti pubblici e privati, profit e non profit, è possibile realizzare quella che è stata definita una "centrale diffusa sul territorio", generando valore condiviso per un'intera comunità: «abbiamo compreso che con queste relazioni tra deboli riusciamo nel territorio e con la comunità ad articolare un pensiero che spesso riesce a mettere insieme, a produrre idee ed opportunità che possono fare numeri e che possono fare mercato» (Consorzio ABN, Executive Summary 2011-2015). Sono proprio queste caratteristiche che determinano una diffusione immediata dell'iniziativa. In termini di sviluppo geografico del mercato, il progetto "1000 tetti solari", grazie alle sue modalità di realizzazione, basate sul coinvolgimento e la partecipazione di una pluralità di soggetti, e grazie ai benefici che riesce a produrre, oltrepassa da subito i confini regionali, ottenendo risultati significativi in diverse regioni italiane. Attualmente, l'iniziativa del Consorzio ABN oltre che in Umbria, è in corso di realizzazione in Sicilia, Campania, Friuli-Venezia Giulia e Toscana. Oltre alle caratteristiche specifiche del progetto, i connotati che contraddistinguono questo processo di progressiva diffusione territoriale sono costituiti, essenzialmente, da tre distinti aspetti. In primo luogo, è possibile evidenziare un'estrema flessibilità nelle condizioni di replicabilità del modello: nelle regioni in cui non è particolarmente diffusa la cooperazione sociale viene utilizzata la soluzione delle dell'ente locale (utility) come interfaccia con l'utente finale mentre nelle regioni in cui le utilities non presentano un'elevata reputazione è proprio la cooperazione sociale e in particolare il Consorzio ABN a stabilire i contatti con le famiglie destinatarie dell'intervento. In secondo luogo, nelle singole regioni dove il Consorzio ABN attua la propria iniziativa, viene favorito lo start-up di nuove cooperative sociali alle quali vengono affidate, dopo un periodo iniziale di formazione e con l'affiancamento di personale proveniente dalle altre cooperative del Consorzio, tutte le attività operative di installazione e di manutenzione dei pannelli fotovoltaici. Queste nuove realtà di imprenditorialità sociale entrano quindi nella base associativa del Consorzio generando, in questo modo, oltre che nuova occupazione, un effetto di ampliamento extra-regionale del network sociale. Infine, in questa logica, l'ingresso del Consorzio ABN in nuove aree geografiche non viene effettuato secondo un approccio competitivo, di esclusione o di innalzamento di barriere nei confronti dei potenziali concorrenti, quanto, invece, in un'ottica di collaborazione e di "disseminazione" dell'iniziativa. Quale impresa sociale, vengono favorite le azioni di informazione e, ove possibile, iniziative di start-up o di collaborazione con soggetti locali, in grado di generare nuovo ed ulteriore valore condiviso.

L'andamento delle relazioni delle cooperative sociali umbre

Al fine di identificare il contesto relazionale e, quindi, la capacità innovativa delle cooperative sociali umbre, oltre alla natura delle relazioni, un ulteriore aspetto che deve essere necessariamente affrontato è relativo alla dinamica delle stesse rispetto ai diversi interlocutori esterni. In relazione a questo aspetto, distinguendo l'andamento dei rapporti di collaborazione delle cooperative sociali in tre diversi gradi di intensità (in aumento, stabili e in diminuzione), emerge il quadro di sintesi esposto nel grafico 7.

Graf. 7 - L'andamento delle relazioni delle cooperative sociali umbre (valori in %)



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

In termini generali, sono i rapporti con gli enti locali che mostrano, nel corso dell'ultimo anno, i risultati più significativi. Oltre il 31% delle cooperative sociali ha dichiarato, infatti, che tali relazioni sono aumentate mentre quasi il 51% delle stesse evidenzia una situazione di sostanziale stabilità.

Un secondo aspetto che deve essere sottolineato è rappresentato, invece, dalle altre relazioni che tendono ad intensificarsi. Oltre a quelle con gli enti locali, le cooperative

sociali registrano gli incrementi più elevati delle loro relazioni sia con imprese for profit, sia con altre organizzazioni non profit (con un valore identico, pari al 28,3%). I legami con le aziende for profit mostrano, inoltre, una relativa stabilità per circa il 42% delle imprese.

Un ultimo aspetto che assume, invece, i connotati di criticità è costituito dai rapporti con i media che, di fatto, non vengono detenuti da circa il 56% delle imprese.

La visione congiunta di questi dati conferma il quadro interpretativo emerso nell'analisi delle diverse tipologie di relazioni. Le cooperative sociali umbre tendono ad operare su un duplice piano: affianco a quello storico e consolidato delle relazioni con le amministrazioni pubbliche, che mostra importanti segnali di tenuta e configura, pertanto, un contesto di sostanziale stabilità, vengono avviati e progressivamente sviluppati rapporti di collaborazione con nuovi soggetti, sia di natura profit che non profit, che rappresentano una precisa indicazione del grado di dinamismo assunto dalla cooperazione sociale umbra. Tuttavia, distinguendo tra le due tipologie di cooperative sociali, emergono delle informazioni di dettaglio che permettono di effettuare delle opportune considerazioni (tab. 7).

Tab. 7 - L'andamento delle relazioni delle cooperative sociali umbre di tipo A e di tipo B (valori in %)

Soggetti con i quali si detengono relazioni	Cooperative sociali di tipo A				Cooperative sociali di tipo B			
	+	=	-	Nessuno	+	=	-	Nessuno
Enti locali	33,3	52,4	11,9	2,4	26,3	47,4	10,5	15,8
Altri enti pubblici	26,2	40,5	7,1	26,2	15,8	26,3	15,8	42,1
Aziende private	19,5	41,5	2,4	36,6	47,4	42,1	5,3	5,3
Organismi di rappresentanza	22,0	41,5	2,4	34,1	21,1	42,1	5,3	31,6
Altre ONP	31,7	31,7	12,2	24,4	21,1	42,1	0,0	36,8
Media	15,0	35,0	2,5	47,5	10,5	10,5	5,3	73,7

Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Sono le cooperative sociali di tipo A quelle che registrano una maggiore stabilità delle relazioni, indipendentemente dal soggetto partner con il quale esse vengono intrattenute. Al contrario, le cooperative sociali di tipo B sono quelle che hanno maggiormente sviluppato, nel corso dell'ultimo anno, rapporti collaborazione con imprese *for profit* (47,4%). Queste evidenze empiriche appaiono coerenti con i risultati di altre ricerche condotte in ambito nazionale e con le attuali dinamiche di riorganizzazione dei sistemi locali di *welfare*. Infatti, mentre le cooperative sociali di tipo A sono quelle più interessate, nel corso degli ultimi anni, dalla riduzione delle risorse finanziarie pubbliche destinate ai servizi sociali, dalla sostanziale modifica delle procedure di assegnazione dei servizi e dall'intensificazione delle condizioni competitive del settore dei servizi socio-assistenziali, quelle di tipo B hanno da sempre denotato un'elevata propensione imprenditoriale che ha permesso loro di esplorare nuovi e possibili percorsi di crescita, anche attraverso la stipulazione di accordi di collaborazione con soggetti non appartenenti al terzo settore. È di tutto rilievo, pertanto, la capacità di tenuta delle cooperative sociali umbre di tipo A che hanno saputo assorbire gli effetti negativi indotti dalle politiche di riorganizzazione dei

sistemi di welfare nazionale e regionale. Allo stesso tempo, la propensione a stabilire nuove tipologie di relazioni rappresenta un importante segnale di vitalità delle cooperative sociali di tipo B che possono pervenire, attraverso tali rapporti di collaborazione, allo sviluppo di iniziative di innovazione sociale.

Tab. 8 - L'andamento delle relazioni delle cooperative sociali umbre di tipo A e di tipo B con un aumento del fatturato (valori in %)

Soggetti con i quali si detengono relazioni	Tipologia di cooperativa	Relazioni				Totale
		+	=	-	Nessuna	
Enti locali	A	11,9	28,6	4,8	2,4	47,6
	B	15,8	42,1	10,5	0,0	68,4
Altri enti pubblici	A	11,9	19,0	2,4	14,3	47,6
	B	5,3	21,1	10,5	31,6	68,4
Aziende private	A	9,8	17,1	2,4	17,1	46,3
	B	36,8	26,3	5,3	0,0	68,4
Organismi di rappresentanza	A	9,8	17,1	0,0	19,5	46,3
	B	15,8	26,3	5,3	21,1	68,4
Altre ONP	A	9,8	17,1	7,3	12,2	46,3
	B	15,8	31,6	0,0	21,1	68,4
Media	A	5,0	17,5	2,5	22,5	47,5
	B	5,3	5,3	5,3	52,6	68,4

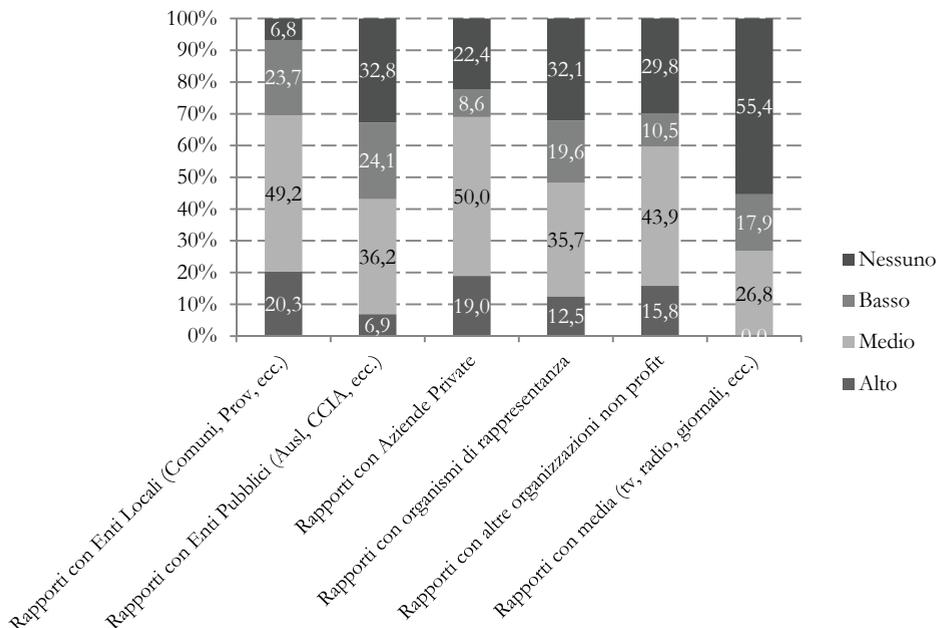
Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

La conferma di questo orientamento interpretativo deriva anche da un'ulteriore analisi, relativa alle sole cooperative sociali che hanno registrato un incremento del loro fatturato nel corso dell'ultimo anno. Considerando l'andamento delle relazioni di queste imprese (tab. 8) appare evidente una generalizzata e netta tendenza alla stabilità. L'unico incremento significativo è quello evidenziato dalle cooperative sociali di tipo B nelle relazioni detenute con imprese *for profit*, pari al 36,8% (e quindi maggiore rispetto ai valori assegnati alle situazioni di stabilità). Questi ulteriori dati inducono quindi a ritenere che le cooperative sociali umbre che hanno ottenuto le migliori performance economiche sono, da un lato, quelle che hanno generalmente mostrato una capacità di preservare le loro relazioni con tutte le tipologie di organizzazioni e, dall'altro lato, nello specifico, quelle di inserimento lavorativo che hanno incrementato il loro grado di relazionalità con imprese *for profit*. Potrebbero essere queste, pertanto, le condizioni affinché possano essere intrapresi, in futuro, efficaci percorsi di innovazione e di crescita.

La qualità delle relazioni delle cooperative sociali umbre

Infine, un ultimo aspetto considerato per la valutazione delle relazioni instaurate dalla cooperative sociali umbre è rappresentato dalla qualità di tali rapporti, ossia dal livello di soddisfazione derivante dagli stessi e dichiarato dalle cooperative sociali (graf. 8).

Graf. 8 - La qualità delle relazioni (livello di soddisfazione) delle cooperative sociali umbre (valori in %)



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

La tendenza generale mostrata dal campione di cooperative sociali è quella di una soddisfazione media, per tutte le tipologie di relazione. I valori più elevati, riferiti alle situazioni di alta soddisfazione, sono riconducibili ai rapporti che intercorrono con gli enti locali (20,3%), le imprese for profit (19%) e le altre organizzazioni non profit (15,8%).

Tab. 9 - La qualità delle relazioni (livello di soddisfazione) delle cooperative sociali umbre di tipo A e di tipo B (valori in %)

Soggetti con i quali si detengono relazioni	Cooperative sociali di tipo A				Cooperative sociali di tipo B			
	Alto	Medio	Basso	Nessuno	Alto	Medio	Basso	Nessuno
Enti locali	24,4	43,9	29,3	2,4	11,1	61,1	11,1	16,7
Altri enti pubblici	10,0	32,5	30,0	27,5	0,0	44,4	11,1	44,4
Aziende private	17,5	42,5	10,0	30,0	22,2	66,7	5,6	5,6
Organismi di rappresentanza	18,4	28,9	21,1	31,6	0,0	50,0	16,7	33,3
Altre ONP	20,5	43,6	12,8	23,1	5,6	44,4	5,6	44,4
Media	0,0	31,6	21,1	47,4	0,0	16,7	11,1	72,2

Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

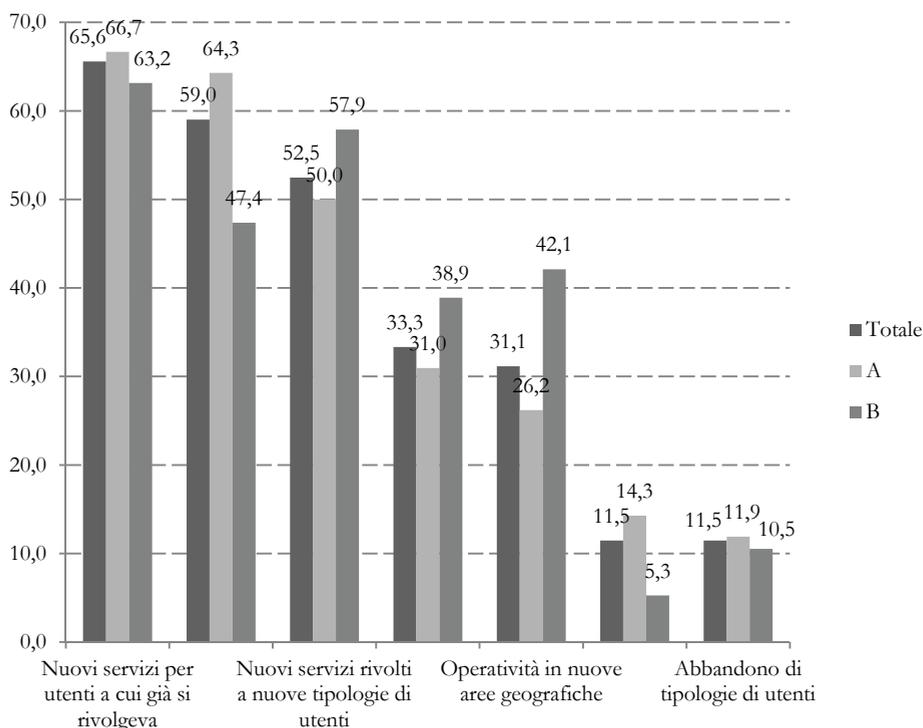
Considerando le due tipologie di cooperative non emergono, inoltre, contrariamente ai risultati precedenti, significative differenze (Tab. 9). Il livello di soddisfazione delle

cooperative sociali umbre per le relazioni detenute appare, quindi, attestato su valori medi, omogeneo tra le diverse tipologie di cooperative sociali ed indipendente rispetto alla natura dei soggetti coinvolti nei rapporti di collaborazione.

L'innovazione nelle cooperative sociali umbre

Nel momento in cui si assume che le relazioni interorganizzative costituiscono il presupposto per lo sviluppo di strategie di innovazione e sulla base delle caratteristiche evidenziate dalle relazioni che le cooperative sociali umbre sono riuscite a stabilire, diviene necessario identificare i principali percorsi innovativi intrapresi da queste imprese.

Graf. 9 - Le innovazioni effettuate dalle cooperative sociali umbre (valori in %)



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

In particolare, considerando le innovazioni che le cooperative sociali hanno introdotto nel corso degli ultimi tre anni, possono essere definiti due distinti comportamenti. Da un lato, le innovazioni consistono, per il 59% delle cooperative sociali, nella modifica dei processi e delle modalità di organizzazione interna. In questa circostanza, la spinta all'innovazione assume una chiara matrice efficientista in quanto le imprese sviluppano e internalizzano nuovi approcci e nuove pratiche gestionali finalizzate alla diminuzione dei

costi e al recupero di maggiori margini di efficienza. Non è un caso, infatti, che una simile strategia di innovazione sia stata adottata prevalentemente dalle cooperative sociali di tipo A (64,3%) che, come osservato in precedenza, sono quelle che hanno dovuto fronteggiare situazioni di maggiore criticità. Dall'altro lato, le strategie di innovazione assumono una chiara finalità di crescita con la chiusura, per un terzo delle cooperative sociali, di alcuni servizi preesistenti e l'attivazione di nuovi servizi rivolti alle medesime tipologie di utenti (65,6%), secondo un approccio di innovazione incrementale o evolutiva, oppure a nuove tipologie di utenti (52,5%), in un'ottica di innovazione totale. Nell'ambito di questa traiettoria di innovazione, i comportamenti delle cooperative sociali sembrano essere differenti. Mentre per l'attivazione di nuovi servizi agli stessi utenti non emergono significative divergenze nei comportamenti delle imprese, le strategie di innovazione incentrate sull'introduzione di nuovi servizi per nuove categorie di beneficiari sembrano essere una prerogativa soprattutto delle cooperative sociali di tipo B (57,9%).

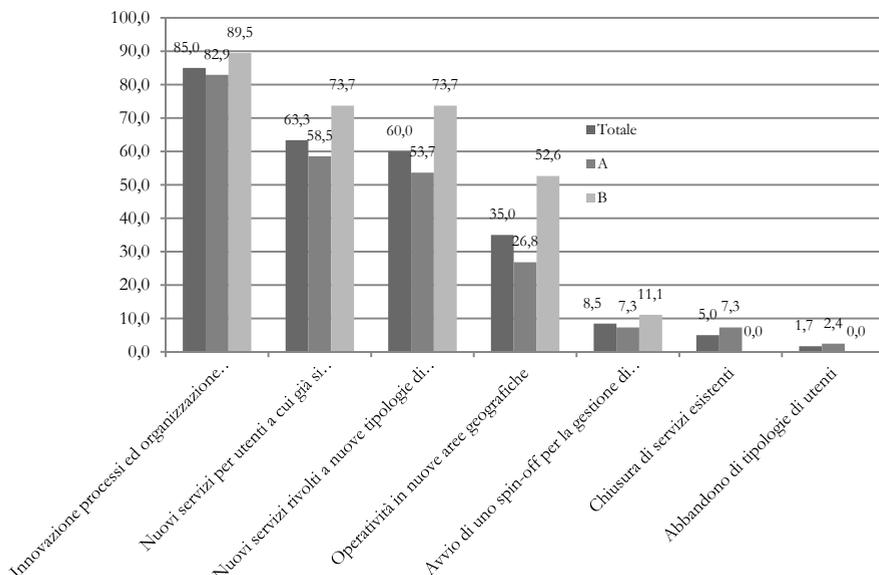
Tab. 10 - Le innovazioni effettuate dalle cooperative sociali di tipo A e di tipo B con un aumento del fatturato (valori in %)

Tipologie di innovazione	Cooperative sociali di tipo A	Cooperative sociali di tipo B
Ha avviato nuovi servizi rivolti a nuove tipologie di utenti	26,2	47,4
Ha attivato nuovi servizi per utenti a cui già si rivolgeva	26,2	42,1
Ha operato in nuove aree geografiche	14,3	36,8
Ha avviato uno spin-off per la gestione di servizi gestiti in precedenza dalla cooperativa	7,1	5,3
Ha innovato i propri processi e la propria organizzazione interna	33,3	36,8
Ha chiuso servizi esistenti	11,9	33,3
Ha abbandonato tipologie di utenti	4,8	5,3

Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Questi dati appaiono coerenti con le tipologie di relazioni che caratterizzano l'attività delle due tipologie di cooperative. Quelle di tipo A cercano di aumentare il grado di efficacia delle loro strategie e, a tal fine, stabiliscono rapporti di collaborazione con altre cooperative sociali o con associazioni di volontariato che permettono il rafforzamento delle competenze di tipo specialistico. In questo modo, sulla base dell'elevata conoscenza maturata delle problematiche da affrontare, vengono sviluppati nuovi servizi, spesso in una logica di complementarità rispetto a quelli preesistenti. Invece, la maggiore apertura delle cooperative di inserimento lavorativo, che si manifesta in una elevata relazionalità con imprese for profit e con altre organizzazioni del terzo settore, conduce ad una maggiore propensione a svolgere nuove attività, ad operare in settori economici diversi rispetto a quelli originari (nell'agricoltura sociale, nella gestione delle fonti energetiche rinnovabili, nel turismo sociale, ecc.) e ad offrire servizi rivolti a nuove tipologie di destinatari. Appare quindi evidente, in quest'ultimo caso, il ruolo delle reti non solo interorganizzative ma anche intersettoriali che permettono alle cooperative sociali di pervenire allo sviluppo di innovazioni totali.

Graf. 10 - Le innovazioni che cooperative sociali umbre intendono effettuare (valori in %)



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Indagine AUR sulle cooperative sociali, 2012.

Infine, nelle previsioni delle cooperative sociali, le strategie di innovazione futura non dovrebbero subire sostanziali alterazioni (graf. 10). In particolare, in risposta all'attuale peggioramento delle condizioni economiche e finanziarie, le cooperative sociali intendono, per il futuro, intensificare gli sforzi organizzativi volti al miglioramento dell'efficienza interna e tale necessità viene avvertita soprattutto dalle cooperative sociali di tipo B (89,5%). Inoltre, viene ampiamente ribadita la centralità strategica dell'attivazione di nuovi servizi rivolti sia alle stesse tipologie di utenti che a nuove tipologie di destinatari. In generale, aumenta in modo significativo la percentuale di imprese che dichiara di voler attuare strategie di innovazione, a testimonianza della centralità che questa assume nel favorire e sostenere nuovi percorsi di crescita.

Riferimenti bibliografici

Auser

2012 *V Rapporto su enti locali e terzo settore*, Roma.

Bernardoni, A. - Picciotti, A.

2010 *Le dinamiche competitive nel settore socio-assistenziale negli anni 2000: caratteristiche e performance dei "big players" settoriali*, paper presentato alla quarta edizione del Colloquio scientifico annuale sull'impresa sociale, Iris network, 21-22 maggio, Università Roma Tre.

Bernardoni, A. - Ferrucci, L. - Picciotti, A.

2009 *Le cooperative sociali nelle diverse regioni italiane: alcune determinanti della loro diffusività*, paper presentato alla terza edizione del Colloquio scientifico annuale sull'impresa sociale, Iris network, 1 luglio, Università di Trento.

- Bombardelli, M.
2009 *Dal contracting out alle forme di amministrazione condivisa*, in C. Borzaga - F. Zandonai (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Donzelli Editore, Roma.
- Borzaga, C.
2009 *Le lezioni della cooperazione sociale*, in C. Borzaga - F. Zandonai (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Donzelli Editore, Roma.
- Borzaga, C. - Fazzi, L.
2011 *Processes of institutionalization and differentiation in the Italian third sector*, in "Voluntas", 22, 3: 409-427.
- Caritas - Fondazione Zancan
2011 *Poveri di diritti. Rapporto 2011 sulla povertà e l'esclusione sociale in Italia*, il Mulino, Bologna.
- Centro Studi Legacoop
2012 *Le grandi cooperative italiane nel 2010*, note brevi, n. 1.
- Fazzi, L.
2012 *I percorsi dell'innovazione nelle cooperative sociali*, in P. Venturi - F. Zandonai (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Donzelli Editore, Roma.
- Fazzi, L. - Longhi, S.
2009 *Lo sviluppo dell'impresa sociale nel settore dei servizi sociali*, in C. Borzaga - F. Zandonai (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*, Altraeconomia, Milano.
- Forum del Terzo Settore
2011 *Quale futuro per il welfare? Le politiche sociali tra delega assistenziale e prospettive di sviluppo*, I quaderni del Forum, Roma
- Ifel
2011 *Il quadro finanziario dei comuni*, rapporto agosto 2011.
- Istat
2012 *Rapporto sulla Coesione Sociale*, anno 2011.
2011 *Gli interventi e i servizi sociali dei comuni singoli e associati*, anno 2008.
- Legautonomie
2011 *Gli enti locali fra manovre finanziarie ed emergenze sociali. Idee e proposte per il nuovo welfare*, Convegno nazionale, Genova, 7 ottobre.
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali
2012 *Il Fondo nazionale per le politiche sociali. Monitoraggio annualità 2009*, Quaderni della Ricerca Sociale 15, Roma.
- Misiani, A.
2012 *Fondi statali per le politiche sociali: nuovi tagli con la Legge di stabilità 2012*, documento disponibile sul sito Legautonomie.
- Oecd
2010 *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing.
- Picciotti, A.
2013 *L'impresa sociale per l'innovazione sociale. Un approccio di management*, Franco Angeli, Milano.
- Venturi, P. - Zandonai F.
2009 *Lo spazio dell'impresa sociale: dimensioni ed evoluzioni recenti*, in C. Borzaga - F. Zandonai (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Donzelli Editore, Roma.

RIFLESSIONI CONCLUSIVE E IMPLICAZIONI DI POLICY

Antonio Picciotti, Mauro Casavecchia, Valentina Bendini, Fulvio Pellegrini, Diletta Tancini,
Paolo Venturi

I tratti caratteristici della cooperazione sociale in Umbria

A conferma della crescita verificatasi in Europa dei soggetti dell'*economia sociale*, dove nel 2009 le *cooperative* che svolgevano un'attività economica erano oltre 207 mila, in Italia si contano attualmente 80.844 *cooperative* (+10.000 tra il 2001 e il 2011, Censis, 2012) e ben 12 mila *cooperative sociali*, di cui otto su dieci operanti nel settore dei servizi (Venturi e Zandonai, 2012). Inoltre, la cooperazione sociale italiana ha contribuito all'occupazione nazionale (+17,3%, Censis, 2012), soprattutto di donne e giovani, dando così conferma – in particolare in questi anni di crisi – della sua *resilienza*, ovvero l'attitudine a reagire ed adattarsi agli urti del sistema finanziario tagliando i propri margini operativi, piuttosto che l'occupazione.

Attraverso l'introduzione di elementi di *innovazione sistemica*, la cooperazione sociale italiana ha saputo svolgere finora un ruolo fondamentale sia per lo sviluppo economico che per la costruzione di politiche sociali. In particolare, nel primo caso grazie alla sua *dinamicità imprenditoriale* ha realizzato attività *produttive* aventi *utilità pubblica*, determinando la generazione di *valore economico* ad elevata *qualità sociale*. Nel secondo caso, contribuendo alla costruzione di un *welfare capacitante*, volto alla riduzione dei livelli di disuguaglianza presenti nel nostro paese.

È perciò indispensabile, per le *policy* regionali, valorizzare il ruolo della cooperazione sociale come attore “privato” capace di dilatare il perimetro dell'azione pubblica oggi sempre più colpita dalla strutturale riduzione della spesa sociale. Da qui deriva una prima scelta strategica per le decisioni e i possibili interventi della politica regionale: quella di rafforzare il ruolo e le attività della cooperazione sociale all'interno di più ampie e generali politiche finalizzate ad incentivare e sostenere la creazione d'impresa.

In questo scenario, le cooperative sociali umbre sembrano riflettere pienamente il ruolo, le dinamiche e le problematiche evidenziate dall'intero sistema della cooperazione sociale nazionale. In particolare, considerando le principali evidenze emerse nel corso della ricerca empirica, è possibile pervenire ad un quadro sintetico e riepilogativo delle caratteristiche assunte da tali cooperative.

In relazione al loro profilo identitario, sono almeno tre gli aspetti specifici che contraddistinguono tali imprese (cfr. *infra* il capitolo *Assetti strutturali e profilo identitario*). In primo luogo, dal punto di vista della base sociale e dell'occupazione, emerge che la dimensione media delle cooperative sociali umbre è tendenzialmente più elevata rispetto a quella nazionale ed è caratterizzata da una forte presenza di soci lavoratori. In questo contesto, all'interno delle cooperative si sta osservando un significativo ricambio generazionale che, se da una parte favorisce l'ingresso nel mondo del lavoro di nuove persone, in prevalenza giovani con un elevato livello di istruzione, dall'altra evidenzia una progressiva riduzione delle condizioni di stabilità del lavoro, determinata dal crescente ricorso a forme contrattuali più flessibili. Sotto questo aspetto, è auspicabile, pertanto, che questo fenomeno possa contribuire alla creazione di nuova occupazione

senza però alterare il profilo identitario della cooperazione sociale umbra. In secondo luogo, per quanto concerne la *governance*, l'indagine rileva uno scarso orientamento *multi-stakeholder* delle cooperative sociali che conduce, spesso, alla cristallizzazione del management, come sottolineato anche dalla limitata propensione ad adottare il bilancio sociale quale strumento di gestione, di comunicazione e di coinvolgimento della comunità locali. Infine, con riferimento alla dimensione economica, la cooperazione sociale umbra registra un aumento del suo fatturato anche in un periodo di crisi come quello attuale e tale incremento è dovuto, anche in controtendenza rispetto agli assetti organizzativi assunti, alla propensione a soddisfare “nuove forme” di domanda, derivanti prevalentemente da soggetti privati quali famiglie e imprese.

Questa capacità delle cooperative sociali umbre viene ribadita anche dallo studio delle condizioni patrimoniali, economiche e finanziarie (cfr. *infra* il capitolo *Dimensione economica e patrimoniale*). Infatti, il quadro emerso dall'analisi dei dati di bilancio delle cooperative sociali iscritte all'Albo della Regione Umbria, per le annualità comprese nel periodo 2008-2011, conferma i risultati di precedenti studi in materia e delinea uno scenario piuttosto preciso. Il comparto della cooperazione sociale, in particolare, si caratterizza per un elevato grado di concentrazione, con l'80% circa del valore e dei costi della produzione attribuibile a poco più di un quinto delle cooperative, per una discreta dinamicità, in termini di risultati economici e investimenti, e per livelli di produttività e redditività più elevati rispetto alla media nazionale. La remunerazione del fattore lavoro si conferma essere la voce di costo più importante, assorbendo complessivamente il 70% circa del fatturato, mentre si evidenziano in maniera preoccupante difficoltà finanziarie connesse all'allungamento dei tempi di riscossione dei crediti. Inoltre, dall'analisi condotta appare in maniera evidente lo scarto tra i due settori della cooperazione, con le imprese di tipo A tendenzialmente di dimensioni più grandi, più solide patrimonialmente, più statiche in termini di sviluppo economico ma con una struttura dei costi più flessibile e quelle di tipo B che presentano una maggiore dinamicità in termini di valore della produzione ma, allo stesso tempo, un peggioramento delle loro condizioni di redditività. Infine, per quanto riguarda i consorzi tra cooperative, essi escono dalla ricerca confermandosi nella loro natura di aggregazioni formali, ossia di raggruppamenti di imprese costituiti non per l'erogazione dei servizi quanto, piuttosto, per svolgere una funzione di interfaccia verso le amministrazioni pubbliche, in termini di acquisizione e di gestione delle commesse, rimanendo, proprio per queste ragioni, pressoché esclusi dagli effetti negativi indotti dalla crisi economico-finanziaria.

Il ruolo assunto da questi specifici comportamenti strategici ed organizzativi (generatori di resilienza) e le rilevanti implicazioni che possono derivare dall'intensificazione di alcune dinamiche di cambiamento (flessibilizzazione del lavoro ed apertura alla “domanda privata”) hanno determinato, pertanto, la necessità di procedere ad un ulteriore approfondimento ed interpretazione delle opinioni espresse dalle cooperative in relazione a fattori quali la competizione di mercato, le barriere all'accesso per i nuovi competitors, l'approccio alla formazione, le tendenze verso vecchie e nuove forme di contrattualizzazione (cfr. *infra* il capitolo *Trend occupazionali, profili professionali, fabbisogni formativi*). La visuale prescelta in questo caso, indubbiamente innovativa, è stata quella di clusterizzare le cooperative del campione considerando individuando alcuni sottoinsiemi

con specifiche caratteristiche in grado di disegnare dettagli dello scenario organizzativo e strategico della cooperazione umbra in larga parte originali se non completamente inediti. Emergono rilevanze nei comportamenti organizzativi dovute alle dimensioni organizzative, alla data di fondazione, ma anche ad altre caratteristiche strutturali che hanno teso a superare la suddivisione analitica tradizionale, cioè quella basata sulle tipologie A e B che sembra poter essere superata da approcci divergenti e maggiormente esplicativi. Il quadro che ne deriva evidenzia come questa fase critica dello sviluppo della cooperazione seleziona comportamenti, riconverte intenzionalità, ma soprattutto sottopone l'insieme delle cooperative ad una intensa ristrutturazione della loro base organizzativa e dei loro atteggiamenti, vincolandole, seppur non esclusivamente, a nuove e potenti dinamiche di mercato caratterizzate da una riduzione generalizzata dei costi e da una nuova competizione di mercato a *tutto campo*. Si rileva, infine, dall'indagine così strutturata, la persistenza, se non addirittura lo sviluppo, di una nuova area di dipendenza (lavoratori non contrattualizzati) centrata su differenti forme di volontariato e di coinvolgimento di natura formativa (*work based experiences*) che sembrano consentire alle imprese cooperative il mantenimento, in maniera flessibile, dei volumi di attività nel tempo, anche a fronte di una riduzione dei finanziamenti, con l'introduzione, tuttavia, di fattori di ambiguità della contrattualizzazione e rischi di precarizzazione. Spetta alle cooperative sociali saper tradurre queste istanze derivanti dalla modifica delle condizioni di mercato in direttrici di crescita innovative e in nuovi assetti di governance. La capacità di attivare forme di partecipazione di soggetti diversi (lavoratori, volontari, utenti) e di coinvolgere interessi plurali nella gestione delle imprese può essere considerata, infatti, un elemento di valore delle cooperative sociali e il presupposto essenziale per la produzione di beni relazionali (come i servizi di welfare). È per questo motivo che tali cambiamenti potrebbero costituire un'occasione attraverso la quale rafforzare gli ideali e le specificità della cooperazione e, per questa via, aumentare la bio-diversità delle cooperative sociali rispetto alle altre imprese.

Naturalmente, questo scenario mostra alcuni elementi di criticità che derivano soprattutto dal processo di riorganizzazione del sistema di welfare regionale e, in particolare, dalla trasformazione dei rapporti detenuti con le amministrazioni e con gli enti pubblici locali. Sotto questo aspetto, la ricerca ha tentato di ricostruire il quadro delle relazioni tra la cooperazione sociale e le istituzioni regionali a partire dall'analisi dei risultati di due focus group dedicati ad ognuno dei raggruppamenti (cfr. *infra* il capitolo *Welfare regionale e driver di cambiamento*). Le evidenze emerse rendono abbastanza chiaro il processo in atto che, seppur tra contraddizioni ed eccezioni, disegna il superamento di un modello di regolazione del welfare regionale che sembrerebbe aver ormai *fatto il suo tempo*. Si può sostenere, infatti, che la situazione attuale sia caratterizzata da una profonda trasformazione del quadro regolativo che mette in luce il superamento di un modello concertativo (di tipo incrementale) caratterizzato da una posizione di privilegio (relativo) di una generazione di cooperative che storicamente, fin dalla fine degli anni '80, hanno avuto in gestione gran parte dei servizi di natura socio-sanitaria a livello regionale. Il superamento di tale modello sembra avvenire attraverso due spinte concomitanti:

- da una parte, una precisa richiesta da parte delle pubbliche amministrazioni di una più elevata qualità dei servizi offerti e una più spiccata flessibilità organizzativa a

fronte di una tendenziale standardizzazione e una necessaria riduzione dei costi delle prestazioni dovuta alla caduta dell'investimento pubblico;

- dall'altra, una maggiore enfasi data alle dinamiche di mercato nell'arena dei servizi socio-sanitari allo scopo di strutturare nuovi fattori di competizione in grado di determinare nuovi criteri di selezione nella platea dei fornitori di livello regionale e, da qualche anno, anche extraregionale.

Il quadro che ne emerge è molto dinamico e tutt'altro che definito dove esigenze degli uni e degli altri si completano (è il caso della spinta verso la qualità e la diversificazione dei servizi) o si oppongono (è il caso dell'enfasi sulla competizione di mercato che sembra trainare questa nuova e più pressante domanda di qualità).

La risposta della cooperazione sociale appare molto articolata e contraddistinta da una spiccata propensione imprenditoriale. Infatti, dall'indagine relativa alle relazioni interorganizzative e alle strategie di innovazione perseguite emergono ulteriori aspetti che qualificano la natura e la condotta delle cooperative sociali ombre (cfr. *infra* il capitolo *Relazioni interorganizzative e strategie di innovazione*). Da un lato, si tendono a superare, o perlomeno a reinterpretare, le tradizionali aggregazioni formali di natura consortile e a consolidare i rapporti di collaborazione detenuti con alcuni soggetti che entrano a pieno titolo nel processo di progettazione, sviluppo ed erogazione dei servizi di welfare (altre cooperative sociali, associazioni di volontariato e amministrazioni pubbliche). Sotto questo aspetto, un elemento di forte novità e di dinamicità è costituito dal comportamento delle cooperative sociali di inserimento lavorativo che mostrano un maggior "grado di apertura" nei confronti di altre cooperative non sociali e, soprattutto, di imprese *for profit*, a testimonianza della loro vocazione a rivolgersi a nuove forme di domanda e ad esplorare nuovi segmenti di mercato. L'elemento di criticità è riconducibile, invece, alla scarsa propensione della cooperazione sociale ad intraprendere percorsi di progettualità congiunta con altri soggetti del terzo settore, quali Fondazioni ed Associazioni di utenti, evidenziando le difficoltà che tuttora si riscontrano nel processo di trasformazione delle cooperative sociali in vere e proprie "imprese di comunità". Dall'altro lato, partendo dalla considerazione che il sistema delle relazioni e la loro qualità rappresenta il presupposto per lo sviluppo di innovazioni, emerge in tutta la sua evidenza la capacità imprenditoriale delle cooperative sociali ombre. In un terzo dei casi si assiste alla chiusura di alcuni servizi mentre i due terzi delle imprese ha sviluppato nuovi servizi per utenti preesistenti (in un'ottica di innovazione incrementale o evolutiva) e oltre la metà di esse ha addirittura avviato nuovi servizi per nuove tipologie di utenti (in una logica di innovazione totale). È sulla base di tali comportamenti innovativi che le cooperative sociali continuano, anche nella nuova fase, a rappresentare, pertanto, veri e propri laboratori di sperimentazione di approcci e pratiche di imprenditorialità sociale.

Le possibili dinamiche evolutive

Se quelli finora esposti rappresentano i connotati distintivi della cooperazione sociale umbra, dalla ricerca emergono anche le principali direttrici di sviluppo futuro, ossia delle possibili chiavi di lettura attraverso le quali poter delineare e comprendere la direzionalità e l'intensità dei cambiamenti futuri.

Storicamente, la caratteristica distintiva della cooperazione sociale può essere ricondotta all'esplicita scelta strategica da parte di istituzioni e classi dirigenti di allargare la matrice imprenditoriale regionale. Ciò ha indotto anche una "zonizzazione" delle cooperative sociali che ha favorito la crescita dimensionale delle imprese preesistenti piuttosto che la nascita di nuove realtà imprenditoriali ed un loro maggior grado di radicamento territoriale, derivante dall'elevata legittimazione ottenuta nell'ambito delle singole comunità locali. Nel corso degli anni, questo orientamento potrebbe aver condotto, tuttavia, al manifestarsi di effetti proprietari sulle cooperative, relativi alla ridotta alternanza nelle posizioni manageriali, e alla generazione di una duplice problematica: da un lato, questo assetto potrebbe aver determinato possibili situazioni di separazione e, spesso, di conflittualità tra management e lavoratori (tensioni organizzative interne) e, dall'altro lato, con la progressiva introduzione di procedure competitive per l'assegnazione dei servizi, potrebbe aver causato una perdita di pregiate posizioni di rendita derivanti dalle relazioni politico-sociali detenute (tensioni verso l'ambiente esterno).

È in questo scenario che deve essere considerata la necessità, come sostenuto da diverse cooperative sociali, di "tornare a ri-cooperare", espressione che assume il significato di tornare ai valori originari della cooperazione sociale in un contesto istituzionale, culturale, economico e sociale completamente nuovo.

Quali sono, quindi, le direttrici di questo cambiamento? Quali sono, in altri termini, le frontiere e, sotto certi aspetti, le sfide che attendono la cooperazione sociale umbra? Dalla ricerca condotta sembrano emergere almeno tre sfide con le quali le cooperative sociali hanno iniziato a confrontarsi.

La prima è rappresentata dall'emergere di nuovi mercati sociali che potrebbe richiedere, in futuro, sia la necessaria adozione di comportamenti più marcatamente attivi da parte della cooperazione sociale, sia l'introduzione di adeguati sistemi di regolazione da parte del soggetto pubblico. L'aumento della domanda espressa da soggetti privati, quali imprese e famiglie nei confronti delle cooperative che erogano servizi socio-assistenziali e l'elevata apertura delle cooperative sociali di inserimento lavorativo nei confronti di imprese *for profit* evidenziano un progressivo orientamento al mercato e lasciano supporre che vi siano ampi margini per la costruzione di nuovi mercati e di nuovi sistemi di relazione, in grado di coinvolgere, aggregare ed internalizzare, ossia rendere maggiormente partecipe la domanda. Anche a fronte della riduzione delle risorse pubbliche destinate ai servizi di welfare, appare possibile, pertanto, pervenire alla strutturazione di nuove relazioni non riconducibili in modo esclusivo ai tradizionali approcci top-down. In tal senso, sulla base della loro capacità di captare e di interpretare le nuove condizioni di bisogno e di disagio sociale, il ruolo delle cooperative sociali dovrà essere proprio quello di divenire catalizzatori di risorse ed attivatori di soluzioni innovative. Allo stesso tempo, la funzione del soggetto pubblico potrà essere quella di introdurre opportuni meccanismi di incentivazione della domanda (in una logica di domanda pubblica attivatrice della domanda privata) e, soprattutto, di regolazione delle modalità di produzione ed erogazione dei servizi (con riferimento, ad esempio, all'attuale processo di accreditamento del sistema socio-assistenziale regionale). Potrebbe essere questa la strada per pervenire, quindi, in futuro, alla costruzione dei cosiddetti "mercati di qualità sociale", mercati in cui la

cooperazione sociale riveste un ruolo di rilievo nella produzione di beni pubblici e nell'ambito dei quali la qualità viene garantita sia dal lato dell'offerta, con l'adozione di adeguati sistemi di regolazione (quali l'accreditamento), sia dal lato della domanda, con la possibilità da parte degli utenti finali di richiedere e di scegliere i servizi, di contribuire in termini finanziari alla loro erogazione e, soprattutto, di partecipare, in un'ottica di governance, alla gestione delle imprese.

La seconda sfida è strettamente collegata alla precedente ed è riconducibile agli assetti di governance assunti dalla cooperazione sociale umbra. Affinché le imprese possano realmente coordinare risorse provenienti da una varietà di fonti, è necessario che adottino governance plurali, capaci di rispondere a bisogni plurali. Si tratta, in altri termini, di pervenire a configurazioni organizzative in grado di fronteggiare le nuove problematiche che emergono dalle comunità locali e che, spesso, non sono riconducibili a quelle tradizionalmente definite dai provvedimenti legislativi. La tendenza futura potrebbe essere, pertanto, quella di adottare modelli di leadership e di competenze alquanto diverse rispetto al passato. Modelli di leadership che saranno essenzialmente basati sulla capacità imprenditoriale delle cooperative sociali e modelli di competenze che potranno originarsi da una contaminazione e da un'integrazione non solo interorganizzativa (relazioni collaborative tra più soggetti) ma anche intersettoriale (soggetti con competenze diversificate, spesso distanti rispetto alle tradizionali professioni socio-assistenziali).

Infine, l'ultima sfida che le cooperative sociali potrebbero intraprendere e che emerge dalla ricerca è relativa ai comportamenti strategici. Superata la loro accertata condizione e capacità di resilienza, le imprese stanno evolvendo, infatti, verso nuovi assetti competitivi. Quello che ne deriva è una sostanziale polarizzazione verso due direttrici di sviluppo: da un lato, si assiste ad un rafforzamento della cooperazione sociale operante nel settore dei servizi socio-assistenziali che continua a rivestire un ruolo estremamente rilevante in termini occupazionali e che ha avviato traiettorie di innovazione volte alla riorganizzazione dei propri processi gestionali e all'ampliamento della gamma dei servizi/prodotti offerti; dall'altro lato, emerge una particolare dinamica di sviluppo della cooperazione sociale di inserimento lavorativo che mostra un elevato contenuto innovativo derivante dall'evidente orientamento alla penetrazione di nuovi mercati. Proseguire tali percorsi di crescita cercando di preservare i propri connotati distintivi significa, quindi, reinterpretare e, allo stesso tempo, rafforzare l'identità cooperativa. È nella capacità di produrre ed erogare valore economico e valore sociale, di riuscire a coniugare competitività e solidarietà che si manifesta, pertanto, la nuova frontiera della cooperazione sociale.

Sono questi, in sintesi, le principali traiettorie di sviluppo futuro che la cooperazione sociale in Umbria sta cercando di intraprendere. Ed è in relazione a tali dinamiche che potrebbero essere elaborati e predisposti opportuni interventi di policy.

Le principali implicazioni di policy

Nell'ambito di questo scenario attuale e prospettico, le politiche che il decisore pubblico potrebbe adottare a sostegno dell'intero sistema della cooperazione sociale sono diverse. Tuttavia, prima di procedere ad una loro descrizione, si ritiene che possa essere

necessario esplicitare alcuni “principi ispiratori” di tali “nuove politiche”. In primo luogo, il principio sulla base del quale queste scelte di policy dovrebbero essere realizzate è quello di un welfare generalista, visione rispetto alla quale si ritiene che non sia possibile retrocedere. In secondo luogo, proprio per questa scelta, per questo connotato distintivo e in relazione all’esperienza regionale, è possibile sostenere che la crescita dell’imprenditorialità sociale non è soltanto un fenomeno spontaneo ma, sotto certi aspetti, anche indirizzata dall’intervento del soggetto pubblico. Partendo da questo presupposto, appare evidente la necessità di adottare adeguate policy in grado di avviare un nuovo periodo di sviluppo della cooperazione sociale. In altri termini, pur riconoscendo che il welfare non è e non potrebbe essere un ambito di progettazione e di attività soltanto di natura pubblica, appare opportuno non lasciare questo fenomeno alla sua “spontaneità”. Infine, sulla base delle precedenti considerazioni, l’obiettivo generale di tali politiche dovrà mirare a sostenere la soggettività imprenditoriale nel momento in cui questa, da parte sua, accetti la sfida e si orienti verso un innalzamento del proprio status imprenditoriale. Date queste premesse, le scelte di policy possono assumere una diversa natura ed intensità.

Una prima linea di intervento potrebbe essere riferita al ruolo della cooperazione sociale nell’ambito di una riforma del sistema sanitario regionale, centrata sul territorio e sulla sussidiarietà. In particolare, tale scelta potrebbe determinare da un lato il potenziamento dei servizi territoriali erogati dalla cooperazione sociale, in modo da rendere l’offerta maggiormente legata ai reali bisogni dei cittadini, con effetti positivi sia sotto l’aspetto economico e che sotto l’aspetto sociale (maggiori servizi e minore ospedalizzazione) e, dall’altro lato, lo sviluppo di nuovi mercati regionali di tipo sociale e sanitario, come nel caso della cosiddetta “sanità leggera” (servizi diagnostici, riabilitativi, fisioterapici, di assistenza psicologica, ecc.). Sotto questo aspetto potrebbero essere realizzati, almeno in prima battuta, incontri e workshop pubblici finalizzati allo studio, alla delimitazione e, eventualmente, alla riflessione critica sui confini della sanità pubblica, pervenendo, in questo modo, alla perimetrazione delle aree attuali e potenziali di operatività della cooperazione sociale.

Una seconda linea di intervento è rappresentata, coerentemente con le attuali scelte regionali, dall’introduzione di un diverso modello di regolazione del mercato dei servizi socio-assistenziali. Il riferimento è all’attuale processo di implementazione del sistema regionale di “Autorizzazione – Accredimento – Accordo contrattuale” per il miglioramento del livello qualitativo dei servizi offerti. Ciò potrebbe indurre riflessi positivi sulla propensione all’investimento da parte delle cooperative sociali, incentivate da una maggiore durata delle relazioni con le amministrazioni pubbliche locali.

Una terza linea di intervento è rappresentata dall’integrazione tra politiche di welfare e di sviluppo locale, in modo da incentivare iniziative di imprenditorialità sociale anche in settori apparentemente distanti da quelli tradizionali di tipo socio-assistenziale (agricoltura sociale, turismo sociale, ecc.), valorizzando il contributo che la cooperazione sociale può offrire alla promozione della crescita economica. In questi termini, possono essere introdotti meccanismi incentivanti per agevolare le attività della cooperazione sociale in nuovi settori economici, così come nelle attività di recupero, nella riqualificazione e nel riutilizzo del patrimonio immobiliare pubblico, favorendo anche la nascita di nuove cooperative in grado di realizzare investimenti materiali ed immateriali,

anche utilizzando, a tal fine, tutti i possibili strumenti delle politiche regionali di sviluppo.

Una quarta linea di intervento è costituita dalle leve relative alla dimensione finanziaria, ossia all'introduzione di politiche pubbliche per l'affermazione di una finanza legata alle specificità della cooperazione sociale. Ciò potrebbe avvenire sia con il ricorso a strumenti di natura comunitaria (come nel caso dell'iniziativa Jeremy o promuovendo l'impiego di quote dei fondi FESR e POR a favore di esperienze specifiche condotte dalle cooperative sociali) oppure con il sistema della finanza pubblica regionale (Gepafin), nel caso di iniziative di private equity o di garanzia fidi.

Una quinta linea di intervento è relativa alla formazione di nuove figure professionali sulla base dei fabbisogni delle cooperative sociali. Tuttavia, la logica non dovrebbe essere quella di burocratizzare (standardizzare) gli interventi ma di prevedere gradi diversi di formazione e per figure professionali differenti (per competenze e professionalità attuali e non "tradizionali"). A tal fine, è necessario avanzare una riflessione: mentre l'imprenditorialità può essere considerata una propensione, un fenomeno spontaneo, le competenze manageriali, invece, possono essere sviluppate e trasferite. Per tale motivo, è necessario identificare contesti favorevoli (ad elevato grado di imprenditorialità) per la realizzazione di simili attività. Sarebbe opportuno, in altri termini, stabilire relazioni con cooperative sociali particolarmente dinamiche, aperte ed innovative, disposte a dialogare e costruire reti con altri soggetti, in modo da sostenere le loro esperienze con adeguati interventi di formazione. Sulla base di questo approccio, la leva della formazione non può essere attivata in modo generalizzato ma gestita in una logica di identificazione e di premialità delle imprese che effettivamente denotano una propensione ad intraprendere percorsi di innovazione.

Una sesta linea di intervento è rappresentata dalla possibile introduzione di meccanismi di riconoscimento formale, di valutazione e di premialità delle relazioni e del ruolo assunto dalle cooperative sociali per le comunità locali direttamente nei bandi pubblici di assegnazione dei servizi. Si tratta, in sostanza, di individuare meccanismi di certificazione del "capitale sociale" acquisito dalle cooperative sociali come garanzia di standard qualitativi e di relazionalità nell'ambito delle procedure pubbliche di aggiudicazione dei servizi socio-assistenziali.

Altre indicazioni di carattere operativo riguardano, invece, aspetti che potrebbero sembrare di ordinaria gestione ma che, di fatto, generano situazioni di estrema criticità per la cooperazione sociale. Si tratta da un lato di prevedere meccanismi di riduzione dei tempi di pagamento, il cui allungamento costringe le imprese ad una forte esposizione finanziaria verso il sistema del credito, con importanti riflessi anche in termini di erosione dei margini economici e, dall'altro lato, dell'opportunità di avviare una riflessione critica su aspetti relativi alla fiscalità delle cooperative sociali.

È per questi motivi che si potrebbe procedere alla costruzione di un forum regionale della cooperazione sociale che coinvolga soggetti appartenenti al mondo dell'imprenditorialità sociale e delle istituzioni e che contribuisca alla progressione delle politiche regionali. Ed è con questi interventi che potrebbe pertanto attivarsi una vera e propria politica industriale, al pari di altri comparti dell'economia regionale, finalizzata alla crescita della soggettività imprenditoriale e allo sviluppo della cooperazione sociale.

APPENDICE

A. Posizioni professionali regolamentate

Le professioni regolamentate (tecniche) tra professione e professionalismo

Le “professioni regolamentate” sono quelle il cui esercizio è regolato dalla legislazione nazionale: la legge ne stabilisce sia il titolo di studio indispensabile per l'accesso, sia i successivi requisiti per l'esercizio della professione (tirocinio, esame di Stato, norme di deontologia professionale). I titoli professionali (abilitazioni) all'interno del QTI (Quadro dei Titoli¹), sono classificati secondo i 3 cicli del Processo di Bologna in base al livello del titolo accademico richiesto per l'accesso.

Per ogni titolo professionale (abilitazione) è fornita una scheda specifica contenente le seguenti informazioni: conseguimento del titolo professionale; condizioni per l'esercizio dell'attività professionale; attività professionale; fonti; sito ufficiale di categoria.

L'inserimento delle professioni regolamentate nel QTI vuole facilitare la mobilità dei professionisti italiani, resa possibile dalla normativa europea sulla libera circolazione e sul riconoscimento dei titoli professionali (Direttiva 2005/36/CE).

Descrittori di Dublino

I Descrittori di Dublino sono enunciazioni generali dei tipici risultati conseguiti dagli studenti che hanno ottenuto un titolo dopo aver completato con successo un ciclo di studio. Non vanno intesi come prescrizioni; non rappresentano soglie o requisiti minimi e non sono esaustivi; i descrittori mirano a identificare la natura del titolo nel suo complesso. Essi non hanno carattere disciplinare e non sono circoscritti a determinate aree accademiche o professionali. I Descrittori di Dublino sono costruiti sui seguenti elementi: conoscenza e capacità di comprensione (*knowledge and understanding*); conoscenza e capacità di comprensione applicate (*applying knowledge and understanding*); autonomia di giudizio (*making judgements*); abilità comunicative (*communication skills*); capacità di apprendere (*learning skills*). Gli obiettivi formativi dei corsi di Laurea e Laurea magistrale italiani sono impostati secondo i Descrittori di Dublino.

I cicli

I titoli finali di *primo ciclo* possono essere conferiti a studenti che:

- abbiano dimostrato conoscenze e capacità di comprensione in un campo di studi di livello post secondario e siano a un livello che, caratterizzato dall'uso di libri di testo avanzati, include anche la conoscenza di alcuni temi d'avanguardia nel proprio campo di studi;
- siano capaci di applicare le loro conoscenze e capacità di comprensione in maniera da dimostrare un approccio professionale al loro lavoro, e possiedano competenze adeguate sia per ideare e sostenere argomentazioni che per risolvere problemi nel proprio campo di studi;
- abbiano la capacità di raccogliere e interpretare i dati (normalmente nel proprio campo di studio) ritenuti utili a determinare giudizi autonomi, inclusa la riflessione su temi sociali, scientifici o etici ad essi connessi;
- sappiano comunicare informazioni, idee, problemi e soluzioni a interlocutori specialisti e non specialisti;
- abbiano sviluppato quelle capacità di apprendimento che sono loro necessarie per intraprendere studi successivi con un alto grado di autonomia.

ASSISTENTE SOCIALE

Conseguimento del titolo professionale:

Il conseguimento del titolo di *assistente sociale* è subordinato al superamento di apposito esame di Stato.

Per l'ammissione all'esame di Stato è richiesto il possesso di uno dei seguenti titoli: I) titolo che dà accesso all'esame di Stato per la sezione A dell'albo degli assistenti sociali, e cioè laurea specialistica nella classe 57/S - Programmazione e gestione delle politiche e dei servizi sociali. Si rammenta, però, che agli esami di Stato per la sezione A sono ammessi anche gli assistenti sociali non in possesso di laurea specialistica, iscritti all'albo, ai sensi della normativa previgente, da almeno 5 anni alla data di entrata in vigore del D.P.R 5 giugno 2001, n. 328, e che hanno svolto per almeno 5 anni le funzioni di cui all'articolo 20, comma 2 dello stesso D.P.R (cioè di assistente sociale specialista); II) laurea nella classe 6 - Scienze del servizio sociale; III) diploma universitario in servizio sociale.

Condizioni per l'esercizio dell'attività professionale:

Per poter esercitare l'attività di *assistente sociale* è necessario iscriversi all'albo degli assistenti sociali, sezione B. Vi si possono iscrivere tutti coloro che abbiano superato l'esame di Stato. A tale sezione sono iscritti *ope legis* tutti coloro che, alla data di entrata in vigore del D.P.R 328/01, erano iscritti all'ordine degli assistenti sociali. Alla stessa

¹ Gran parte delle informazioni qui contenute sono rinvenibili a <http://quadrodeititoli.it>

sezione possono iscriversi, altresì, coloro i quali, alla stessa data, erano in possesso dell'abilitazione professionale o che l'hanno conseguita all'esito di esami di Stato indetti prima della stessa data.

Attività professionale:

Formano oggetto dell'attività professionale degli iscritti nella sezione B, restando immutate le riserve e attribuzioni già stabilite dalla vigente normativa, le seguenti attività:

- attività, con autonomia tecnico-professionale e di giudizio, in tutte le fasi dell'intervento sociale per la prevenzione, il sostegno e il recupero di persone, famiglie, gruppi e comunità in situazioni di bisogno e di disagio, anche promuovendo e gestendo la collaborazione con organizzazioni di volontariato e del terzo settore;
- compiti di gestione, di collaborazione all'organizzazione e alla programmazione; coordinamento e direzione di interventi specifici nel campo delle politiche e dei servizi sociali;
- attività di informazione e comunicazione nei servizi sociali e sui diritti degli utenti;
- attività didattico formativa connessa al servizio sociale e supervisione del tirocinio di studenti dei corsi di laurea della classe 6 - Scienze del servizio sociale;
- attività di raccolta ed elaborazione di dati sociali e psicosociali a fini di ricerca.

Fonti:

D.P.R 5 giugno 2001, n. 328 (in G.U. 17 agosto 2001, n. 190 S.O.).

Sito del Consiglio nazionale dell'Ordine degli Assistenti sociali: www.cnoas.it

ASSISTENTE SANITARIO

Conseguimento del titolo professionale:

Il titolo professionale di *assistente sanitario* spetta:

- a coloro che siano in possesso di laurea in assistenza sanitaria, afferente alla classe n. 4 delle lauree universitarie delle professioni sanitarie individuate con D.M. 2 aprile 2001 – professioni sanitarie della prevenzione; il titolo di per sé abilita all'esercizio professionale, anche se la formazione dell'assistente sanitario può proseguire con la laurea specialistica (classe 4 del D.M. 2 aprile 2001 sulle lauree sanitarie specialistiche – scienze delle professioni sanitarie della prevenzione), i Master universitari (di primo e secondo livello), il dottorato di ricerca;
- a coloro che siano in possesso di diploma universitario di assistente sanitario o di uno dei seguenti titoli equipollenti: assistente sanitaria visitatrice (r.d. 21 novembre 1929, n. 2330); tecnico dell'educazione sanitaria (D.P.R 10 marzo 1982, n. 162).

Ulteriori equipollenze potranno essere stabilite, in sede regionale, in attuazione dell'accordo Stato – Regioni del 16 dicembre 2004, recante criteri e modalità per il riconoscimento dell'equivalenza ai diplomi universitari dell'area sanitaria dei titoli del progresso ordinamento, in attuazione dell'art. 4, comma 2, della legge 26 febbraio 1999, n. 42.

Condizioni per l'esercizio dell'attività professionale:

Per esercitare la professione di *assistente sanitario* è necessario essere iscritti ad uno degli albi tenuti dai collegi provinciali degli infermieri.

Attività professionale:

L'*assistente sanitario* è l'operatore sanitario che, in possesso del diploma universitario abilitante e dell'iscrizione all'albo professionale, è addetto alla prevenzione, alla promozione ed alla educazione per la salute.

L'attività dell'*assistente sanitario* è rivolta alla persona, alla famiglia e alla collettività; individua i bisogni di salute e le priorità di intervento preventivo, educativo e di recupero.

L'*assistente sanitario*: a) identifica i bisogni di salute sulla base dei dati epidemiologici e socio-culturali, individua i fattori biologici e sociali di rischio ed è responsabile dell'attuazione e della soluzione e degli interventi che rientrano nell'ambito delle proprie competenze; b) progetta, programma, attua e valuta gli interventi di educazione alla salute in tutte le fasi della vita della persona; c) collabora alla definizione delle metodologie di comunicazione, ai programmi ed a campagne per la promozione e l'educazione sanitaria; d) concorre alla formazione e all'aggiornamento degli operatori sanitari e scolastici per quanto concerne la metodologia dell'educazione sanitaria; e) interviene nei programmi di pianificazione familiare e di educazione sanitaria, sessuale e socio-affettiva; f) attua interventi specifici di sostegno alla famiglia, attiva risorse di rete anche in collaborazione con i medici di medicina generale ed altri operatori sul territorio e partecipa ai programmi di terapia per la famiglia; g) sorveglia, per quanto di sua competenza, le condizioni igienico-sanitarie nelle famiglie, nelle scuole e nelle comunità assistite e controlla l'igiene dell'ambiente e del rischio infettivo; h) relazione e verbalizza alle autorità competenti e propone soluzioni operative; i) opera nell'ambito dei Centri congiuntamente o in alternativa con i Servizi di educazione alla salute, negli uffici di relazione con il pubblico; l) collabora, per quanto di sua competenza, agli interventi di promozione ed educazione alla salute nelle

scuole; m) partecipa alle iniziative di valutazione e miglioramento alla qualità delle prestazioni dei servizi sanitari rilevando, in particolare, i livelli di gradimento da parte degli utenti; n) concorre alle iniziative dirette alla tutela dei diritti dei cittadini con particolare riferimento alla promozione della salute; o) partecipa alle attività organizzate in forma dipartimentale, sia distrettuali sia ospedaliere, con funzioni di raccordo interprofessionale, con particolare riguardo ai dipartimenti destinati a dare attuazione ai progetti-obiettivo individuati dalla programmazione sanitaria nazionale, regionale e locale; p) svolge le proprie funzioni con autonomia professionale anche mediante l'uso di tecniche e strumenti specifici; q) svolge attività didattico-formativa e di consulenza nei servizi, ove richiesta la sua competenza professionale; r) agisce sia individualmente sia in collaborazione con altri operatori sanitari, sociali e scolastici, avvalendosi, ove necessario, dell'opera del personale di supporto.

L'*assistente sanitario* contribuisce alla formazione del personale di supporto e concorre direttamente all'aggiornamento relativo al proprio profilo professionale. Svolge la sua attività in strutture pubbliche e private, in regime di dipendenza o libero professionale.

Fonti:

D.L.gs. 30 dicembre 1992, n. 502 (in G.U. 30 dicembre 1992, n. 305 S.O.); D.M. 17 gennaio 1997, n. 69 (in G.U. 27 marzo 1997, n. 72); L. 26 febbraio 1999, n. 42 (in G.U. 2 marzo 1999, n. 50); D.M. 27 luglio 2000 (in G.U. 22 agosto 2000, n. 195); L. 10 agosto 2000, n. 251 (in G.U. 6 settembre 2000, n. 208); D.M. 29 marzo 2001 (in G.U. 23 maggio 2001, n. 118); dd.mm. 2 aprile 2001 (due decreti, entrambi in G.U. 5 giugno 2001, n. 128 S.O.); Acc. Stato-Regioni 16 dicembre 2004, recante i criteri e le modalità per il riconoscimento dell'equivalenza ai diplomi universitari dell'area sanitaria dei titoli del pregresso ordinamento (in G.U. 28 dicembre 2004, n. 303).

Sito ufficiale della Federazione Nazionale Collegi I.P.A.S.V.I. - Infermieri professionali, Assistenti sanitari, Vigilatrici d'infanzia: www.ipasvi.it

DOTTORE IN TECNICHE PSICOLOGICHE PER I CONTESTI SOCIALI, ORGANIZZATIVI E DEL LAVORO

Conseguimento del titolo professionale:

Il titolo professionale di *dottoressa in tecniche psicologiche per i contesti sociali, organizzativi e del lavoro* si consegue mediante il superamento di apposito esame di Stato. Per l'ammissione all'esame di Stato è necessario aver compiuto un periodo di tirocinio di sei mesi, al quale si accede con il possesso di uno dei seguenti titoli: I) titoli che danno accesso all'esame di Stato per la sezione A dell'albo degli psicologi, e cioè: laurea specialistica nella classe 58/S - Psicologia; laurea in psicologia conseguita secondo il vecchio ordinamento; II) laurea nella classe 34 - Scienze e tecniche psicologiche.

Condizioni per l'esercizio dell'attività professionale:

Per esercitare l'attività di *dottoressa in tecniche psicologiche per i contesti sociali, organizzativi e del lavoro* è necessario essere iscritti all'albo professionale degli psicologi, sezione B, settore delle tecniche psicologiche per i contesti sociali, organizzativi e del lavoro. Si possono iscrivere coloro che abbiano superato il relativo esame di Stato.

Attività professionale:

Formano oggetto dell'attività del *dottoressa in tecniche psicologiche per i contesti sociali, organizzativi e del lavoro*: a) realizzazione di progetti formativi diretti a promuovere lo sviluppo delle potenzialità di crescita individuale e di integrazione sociale, a facilitare i processi di comunicazione, a migliorare la gestione dello stress e la qualità della vita; b) applicazione di protocolli per l'orientamento professionale, per l'analisi dei bisogni formativi, per la selezione e la valorizzazione delle risorse umane; c) applicazione di conoscenze ergonomiche alla progettazione di tecnologie e al miglioramento dell'interazione fra individui e specifici contesti di attività; d) esecuzione di progetti di prevenzione e formazione sulle tematiche del rischio e della sicurezza; e) utilizzo di test e di altri strumenti standardizzati per l'analisi del comportamento, dei processi cognitivi, delle opinioni e degli atteggiamenti, dei bisogni e delle motivazioni, dell'interazione sociale, dell'idoneità psicologica a specifici compiti e condizioni; f) elaborazione di dati per la sintesi psicodiagnostica prodotta dallo psicologo; g) collaborazione con lo psicologo nella costruzione, adattamento e standardizzazione di strumenti di indagine psicologica; h) attività didattica nell'ambito delle specifiche competenze caratterizzanti il settore.

Fonti:

D.P.R. 5 giugno 2001, n. 328 (in G.U. 17 agosto 2001, n. 190 S.O.); D.L. 9 maggio 2003, n. 105 (in G.U. 14 maggio 2003, n. 110), conv. in legge, con modificazioni, dall'art. 1 L. 11 luglio 2003, n. 170 (in G.U. 12 luglio 2003, n. 160).

Sito dell'Ordine Nazionale degli Psicologi: www.psy.it

DOTTORE IN TECNICHE PSICOLOGICHE PER I SERVIZI ALLA PERSONA E ALLA COMUNITÀ

Conseguimento del titolo professionale:

Il titolo professionale di *dottore in tecniche psicologiche per i servizi alla persona e alla comunità* si consegue mediante il superamento di apposito esame di Stato.

Per l'ammissione all'esame di Stato è necessario aver compiuto un periodo di tirocinio di sei mesi, al quale si accede con il possesso di uno dei seguenti titoli: I) titoli che danno accesso all'esame di Stato per la sezione A dell'albo degli psicologi, e cioè: laurea specialistica nella classe 58/S – Psicologia; laurea in psicologia conseguita secondo il vecchio ordinamento; II) laurea nella classe 34 - Scienze e tecniche psicologiche.

Condizioni per l'esercizio dell'attività professionale:

Per esercitare l'attività di *dottore in tecniche psicologiche per i servizi alla persona e alla comunità* è necessario essere iscritti all'albo professionale degli psicologi, sezione B, settore delle tecniche psicologiche per i servizi alla persona e alla comunità. Si possono iscrivere coloro che abbiano superato il relativo esame di Stato.

Attività professionale:

Formano oggetto dell'attività professionale del *dottore in tecniche psicologiche per i servizi alla persona e alla comunità*: a) partecipazione all'équipe multidisciplinare nella stesura del bilancio delle disabilità, delle risorse, dei bisogni e delle aspettative del soggetto, nonché delle richieste e delle risorse dell'ambiente; b) attuazione di interventi per la riabilitazione, riduzione funzionale e integrazione sociale di soggetti con disabilità pratiche, con deficit neuropsicologici, con disturbi psichiatrici o con dipendenza da sostanze; c) collaborazione con lo psicologo nella realizzazione di interventi diretti a sostenere la relazione genitore-figlio, a ridurre il carico familiare, a sviluppare reti di sostegno e di aiuto nelle situazioni di disabilità; d) collaborazione con lo psicologo negli interventi psico-educativi e nelle attività di promozione della salute, di modifica dei comportamenti a rischio, di inserimento e partecipazione sociale; e) utilizzo di test e di altri strumenti standardizzati per l'analisi del comportamento, dei processi cognitivi, delle opinioni e degli atteggiamenti, dei bisogni e delle motivazioni, dell'interazione sociale, dell'idoneità psicologica a specifici compiti e condizioni; f) elaborazione di dati per la sintesi psicodiagnostica prodotta dallo psicologo; g) collaborazione con lo psicologo nella costruzione, adattamento e standardizzazione di strumenti di indagine psicologica; h) attività didattica nell'ambito delle specifiche competenze caratterizzanti il settore.

Fonti:

D.P.R 5 giugno 2001, n. 328 (in G.U. 17 agosto 2001, n. 190 S.O.); D.L. 9 maggio 2003, n. 105 (in G.U. 14 maggio 2003, n. 110), conv. in legge, con modificazioni, dall'art. 1 L. 11 luglio 2003, n. 170 (in G.U. 12 luglio 2003, n. 160).

Sito del Consiglio nazionale dell'Ordine degli Assistenti sociali: www.cnoas.it

EDUCATORE PROFESSIONALE

Conseguimento del titolo professionale:

Il titolo professionale di *educatore professionale* spetta: I) a coloro che siano in possesso di laurea in educatore professionale, afferente alla classe n. 2 delle lauree universitarie delle professioni sanitarie individuate con D.M. 2 aprile 2001 – professioni sanitarie della riabilitazione; il titolo di per sé abilita all'esercizio professionale, anche se la formazione dell'educatore può proseguire con la laurea specialistica (classe 2 del D.M. 2 aprile 2001 sulle lauree sanitarie specialistiche – scienze delle professioni sanitarie della riabilitazione), i Master universitari (di primo e secondo livello), il dottorato di ricerca; II) a coloro che siano in possesso di diploma universitario di educatore professionale o di uno dei seguenti titoli equipollenti: Educatore professionale (corsi regionali triennali di formazione specifica, purché iniziati in data antecedente a quella di attuazione del decreto 10 febbraio 1984 del Ministro della sanità – corsi regionali triennali di formazione specifica ex decreto 10 febbraio 1984 del ministro della sanità – corsi triennali di formazione specifica ex L. 21 dicembre 1978, n. 845 – corsi di formazione specifica ex L. 30 marzo 12971, n. 118); Educatore di comunità (decreto 30 novembre 1990, n. 444 del Ministro della sanità); Educatore professionale (D.P.R 10 marzo 1982, n. 162; L. 11 novembre 1990, n. 341); Educatore di comunità (D.P.R 10 marzo 1982, n. 162; L. 11 novembre 1990, n. 341).

Va rilevato che, con il D.M. 29 marzo 2001, n. 182, istitutivo della figura professionale del tecnico della riabilitazione psichiatrica, è stato soppresso il profilo professionale di tecnico dell'educazione e della riabilitazione psichiatrica e psicosociale, di cui al D.M. 17 gennaio 1997, n. 57. Il diploma universitario abilitante relativo a quest'ultima figura è stato dichiarato equipollente a quello di educatore professionale.

Ulteriori equipollenze potranno essere stabilite, in sede regionale, in attuazione dell'accordo Stato – Regioni del 16 dicembre 2004, recante criteri e modalità per il riconoscimento dell'equivalenza ai diplomi universitari

dell'area sanitaria dei titoli del pregresso ordinamento, in attuazione dell'art. 4, comma 2, della legge 26 febbraio 1999, n. 42.

Le equipollenze stabilite dalla regione Umbria in relazione ai percorsi formativi per Educatori Professionali sono: diploma di laurea triennale di cui alla classe 18 del DM 4 agosto 2000 Classe delle lauree in scienze dell'educazione e della formazione e titoli equipollenti, equiparati, o riconosciuti ai sensi di legge; laurea magistrale nella classe 87/S - scienze pedagogiche di cui al DM 28-11-2000 e titoli equipollenti, equiparati, o riconosciuti ai sensi di legge; diploma di laurea in pedagogia; diploma di laurea in scienze dell'educazione; diploma di laurea in scienze della formazione primaria; lauree specialistiche equipollenti ai sensi del Decreto Interministeriale 5 maggio 2004; lauree equipollenti ed equiparate ai sensi di legge; master universitari di primo e di secondo livello e corsi di perfezionamento di alta formazione purché vertenti su tematiche educative per l'infanzia e altri corsi di formazione vertenti su tematiche educative per l'infanzia, svolti presso centri riconosciuti o accreditati dalle Regioni; diploma di maturità magistrale; diploma di maturità rilasciato dal liceo socio-psico-pedagogico; diploma di abilitazione all'insegnamento nelle scuole di grado preparatorio.

Condizioni per l'esercizio dell'attività professionale:

Non è prevista, allo stato, l'iscrizione ad alcun albo professionale. Il semplice titolo di studio è pertanto sufficiente a consentire l'esercizio della professione.

Attività professionale:

L'educatore professionale è l'operatore sociale e sanitario che attua specifici progetti educativi e riabilitativi, nell'ambito di un progetto terapeutico elaborato da un'équipe multidisciplinare, volti a uno sviluppo equilibrato della personalità con obiettivi educativo/relazionali in un contesto di partecipazione e recupero alla vita quotidiana; cura il positivo inserimento o reinserimento psico-sociale dei soggetti in difficoltà.

L'educatore professionale: a) programma, gestisce e verifica interventi educativi mirati al recupero e allo sviluppo delle potenzialità dei soggetti in difficoltà per il raggiungimento di livelli sempre più avanzati di autonomia; b) contribuisce a promuovere e organizzare strutture e risorse sociali e sanitarie, al fine di realizzare il progetto educativo integrato; c) programma, organizza, gestisce e verifica le proprie attività professionali all'interno di servizi socio-sanitari e strutture socio-sanitarie-riabilitative e socio educative, in modo coordinato e integrato con altre figure professionali presenti nelle strutture, con il coinvolgimento diretto dei soggetti interessati e/o delle loro famiglie, dei gruppi, della collettività; d) opera sulle famiglie e sul contesto sociale dei pazienti, allo scopo di favorire il reinserimento nella comunità; e) partecipa ad attività di studio, ricerca e documentazione finalizzate agli scopi sopra elencati.

L'educatore professionale contribuisce alla formazione degli studenti e del personale di supporto, concorre direttamente all'aggiornamento relativo al proprio profilo professionale e all'educazione alla salute.

L'educatore professionale svolge la sua attività professionale, nell'ambito delle proprie competenze, in strutture e servizi socio-sanitari e socio-educativi pubblici o privati, sul territorio, nelle strutture residenziali e semiresidenziali in regime di dipendenza o libero professionale.

Fonti:

D.Lgs. 30 dicembre 1992, n. 502 (in G.U. 30 dicembre 1992, n. 305 S.O.); D.M. 8 ottobre 1998, n. 520 (in G.U. 28 aprile 1999, n. 98); L. 26 febbraio 1999, n. 42 (in G.U. 2 marzo 1999, n. 50); D.M. 27 luglio 2000 (in G.U. 22 agosto 2000, n. 195); L. 10 agosto 2000, n. 251 (in G.U. 6 settembre 2000, n. 208); D.M. 29 marzo 2001 (in G.U. 23 maggio 2001, n. 118); dd.mm. 2 aprile 2001 (due decreti, entrambi in G.U. 5 giugno 2001, n. 128 S.O.); Acc. Stato-Regioni 16 dicembre 2004, recante i criteri e le modalità per il riconoscimento dell'equivalenza ai diplomi universitari dell'area sanitaria dei titoli del pregresso ordinamento (in G.U. 28 dicembre 2004, n. 303).

Sito della più importante associazione fra i professionisti del settore - Associazione Nazionale Educatori Professionali: www.anep.it

ESPERTO CONTABILE

Conseguimento del titolo professionale:

Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili

A partire dal 1° gennaio 2008 il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti, già istituito a norma del D.P.R. 27 ottobre 1953, n. 1067, ed il Consiglio nazionale dei ragionieri e periti commerciali, già istituito a norma del D.P.R. 27 ottobre 1953, n. 1068, sono soppressi ed è istituito l'ente pubblico non economico denominato Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili.

Il Consiglio nazionale si articola in Ordini territoriali, i cui rispettivi Consigli sono tenutari dell'Albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, diviso in due sezioni: Sezione A – Commercialisti; Sezione B – Esperti contabili.

Il titolo di *esperto contabile* spetta a chi abbia superato l'apposito esame di Stato per la sezione B – Esperti contabili dell'albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili. Sono ammessi all'esame di Stato coloro che: I) si trovino in possesso di uno dei seguenti titoli: laurea specialistica nella classe 64/S – scienza dell'economia; laurea specialistica nella classe 84/S – scienze economico-aziendali; laurea rilasciata da una facoltà di economia secondo l'ordinamento previgente; laurea nella classe 17 – scienze dell'economia e della gestione aziendale; laurea nella classe 28 - scienze economiche; II) abbiano completato un periodo di tirocinio pari a tre anni iscrivendosi al registro dei tirocinanti esperti contabili, istituito presso ciascun Ordine territoriale.

Condizioni per l'esercizio dell'attività professionale:

Ai fini dell'esercizio della professione è necessario che l'*esperto contabile* sia iscritto nella sezione B – Esperti contabili dell'albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili.

Attività professionale:

Agli iscritti nell'albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili è riconosciuta competenza specifica in economia aziendale e diritto d'impresa, e comunque nelle materie economiche, finanziarie, tributarie, societarie ed amministrative.

In particolare, formano oggetto della professione le seguenti attività: a) l'amministrazione e la liquidazione di aziende, di patrimoni e di singoli beni; b) le perizie e le consulenze tecniche; le ispezioni e le revisioni amministrative; c) la verifica ed ogni altra indagine in merito alla attendibilità di bilanci, di conti, di scritture e di ogni altro documento contabile delle imprese ed enti pubblici e privati; d) i regolamenti e le liquidazioni di avarie; e) le funzioni di sindaco e di revisore nelle società commerciali, enti non commerciali ed enti pubblici.

Agli iscritti nella sezione B – Esperti contabili dell'albo è riconosciuta, dall'art. 1, comma 4, del D.L.gs. 28 giugno 2005, n. 139, competenza tecnica per l'espletamento delle seguenti attività: a) tenuta e redazione dei libri contabili, fiscali e del lavoro, controllo della documentazione contabile, revisione e certificazione contabile di associazioni, persone fisiche o giuridiche diverse dalle società di capitali; b) elaborazione e predisposizione delle dichiarazioni tributarie e cura degli ulteriori adempimenti tributari; c) rilascio dei visti di conformità, asseverazione ai fini degli studi di settore e certificazione tributaria, nonché esecuzione di ogni altra attività di attestazione prevista da leggi fiscali; d) funzione di revisore o di componente di altri organi di controllo contabile, nonché, sempre che sussistano i requisiti di cui al decreto legislativo 27 gennaio 1992, n. 88, il controllo contabile ai sensi dell'articolo 2409-bis del codice civile; e) la revisione dei conti, sempre che sussistano i requisiti di cui al decreto legislativo 27 gennaio 1992, n. 88, nelle imprese ed enti che ricevono contributi dallo Stato, dalle Regioni, da Province, Comuni ed enti da essi controllati o partecipati; f) il deposito per l'iscrizione presso enti pubblici o privati di atti e documenti per i quali sia previsto l'utilizzo della firma digitale, ai sensi della legge 15 marzo 1997, n. 59, e del testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, n. 445, e loro successive modificazioni.

L'elencazione non pregiudica l'esercizio di ogni altra attività professionale degli esperti contabili ad essi attribuita dalla legge o da regolamenti.

INFERMIERE

Conseguimento del titolo professionale:

Il titolo professionale di *infermiere* spetta: I) a coloro che siano in possesso di laurea in infermieristica afferente alla classe n. 1 delle lauree universitarie delle professioni sanitarie individuate con D.M. 2 aprile 2001 – professioni sanitarie infermieristiche e professione sanitaria ostetrica; il titolo di per sé abilita all'esercizio professionale, anche se la formazione dell'infermiere può proseguire con la laurea specialistica (classe 1 del D.M. 2 aprile 2001 sulle lauree sanitarie specialistiche – scienze infermieristiche e ostetriche), i Master universitari (di primo e secondo livello), il dottorato di ricerca; II) a coloro che siano in possesso di diploma universitario di infermiere o di un diploma o attestato ad esso equipollente, e cioè: diploma di infermiera professionale (R.D. 21 novembre 1929, n. 2330); diploma di infermiere professionale (D.P.R. 10 marzo 1982, n. 162); diploma universitario in scienze infermieristiche (L. 11 novembre 1990, n. 341).

Ulteriori equipollenze potranno essere stabilite, in sede regionale, in attuazione dell'accordo Stato – Regioni del 16 dicembre 2004, recante criteri e modalità per il riconoscimento dell'equivalenza ai diplomi universitari dell'area sanitaria dei titoli del pregresso ordinamento, in attuazione dell'art. 4, comma 2, della legge 26 febbraio 1999, n. 42.

Condizioni per l'esercizio dell'attività professionale:

Per esercitare la professione di *infermiere* è necessario essere iscritti ad uno degli albi tenuti dai collegi provinciali degli infermieri.

Attività professionale:

L'*infermiere* è l'operatore sanitario che è responsabile dell'assistenza generale infermieristica. L'assistenza

infermieristica preventiva, curativa, palliativa e riabilitativa è di natura tecnica, relazionale, educativa. Le principali funzioni sono la prevenzione delle malattie, l'assistenza dei malati e dei disabili di tutte le età e l'educazione sanitaria.

L'*infermiere*: a) partecipa all'identificazione dei bisogni di salute della persona e della collettività; b) identifica i bisogni di assistenza infermieristica della persona e della collettività e formula i relativi obiettivi; c) pianifica, gestisce e valuta l'intervento assistenziale infermieristico; d) garantisce la corretta applicazione delle prescrizioni diagnostico-terapeutiche; e) agisce sia individualmente sia in collaborazione con gli altri operatori sanitari e sociali; f) per l'espletamento delle funzioni si avvale, ove necessario, dell'opera del personale di supporto; g) svolge la sua attività professionale in strutture sanitarie pubbliche o private, nel territorio e nell'assistenza domiciliare, in regime di dipendenza o libero-professionale.

L'*infermiere* contribuisce alla formazione del personale di supporto e concorre direttamente all'aggiornamento relativo al proprio profilo professionale e alla ricerca.

Fonti:

R.D. 21 novembre 1929, n. 2330 (in G.U. 1° febbraio 1930, n. 26); D.P.R. 10 marzo 1982, n. 162 (in G.U. 17 aprile 1982, n. 105, S.O.); D.L.gs. 30 dicembre 1992, n. 502 (in G.U. 30 dicembre 1992, n. 305 S.O.); D.M. 14 settembre 1994, n. 739 (in G.U. 9 gennaio 1995, n. 6); L. 26 febbraio 1999, n. 42 (in G.U. 2 marzo 1999, n. 50); D.M. 27 luglio 2000 (in G.U. 17 agosto 2000, n. 191); L. 10 agosto 2000, n. 251 (in G.U. 6 settembre 2000, n. 208); D.M. 29 marzo 2001 (in G.U. 23 maggio 2001, n. 118); dd.mm. 2 aprile 2001 (due decreti, entrambi in G.U. 5 giugno 2001, n. 128 S.O.).

Sito ufficiale della Federazione Nazionale Collegi I.P.A.S.V.I. – Infermieri professionali, Assistenti sanitari, Vigilatrici d'infanzia: www.ipasvi.it

INFERMIERE PEDIATRICO

Conseguimento del titolo professionale:

Il titolo professionale di *infermiere pediatrico* spetta: I) a coloro che siano in possesso di laurea in infermieristica pediatrica afferente alla classe n. 1 delle lauree universitarie delle professioni sanitarie individuate con D.M. 2 aprile 2001 – professioni sanitarie infermieristiche e professione sanitaria ostetrica; il titolo di per sé abilita all'esercizio professionale, anche se la formazione dell'infermiere pediatrico può proseguire con la laurea specialistica (classe 1 del D.M. 2 aprile 2001 sulle lauree sanitarie specialistiche – scienze infermieristiche e ostetriche), i Master universitari (di primo e secondo livello), il dottorato di ricerca; II) a coloro che siano in possesso di diploma universitario di infermiere pediatrico o del titolo, ad esso equipollente, di vigilatrice d'infanzia conseguito in base alla L. 19 luglio 1940, n. 1098.

Ulteriori equipollenze potranno essere stabilite, in sede regionale, in attuazione dell'accordo Stato – Regioni del 16 dicembre 2004, recante criteri e modalità per il riconoscimento dell'equivalenza ai diplomi universitari dell'area sanitaria dei titoli del pregresso ordinamento, in attuazione dell'art. 4, comma 2, della legge 26 febbraio 1999, n. 42.

Condizioni per l'esercizio dell'attività professionale:

Per esercitare la professione di *infermiere pediatrico* è necessario essere iscritti ad uno degli albi tenuti dai collegi provinciali degli infermieri.

Attività professionale:

L'*infermiere pediatrico* è l'operatore sanitario che, in possesso del diploma universitario abilitante e dell'iscrizione all'albo professionale, è responsabile dell'assistenza infermieristica pediatrica. L'assistenza infermieristica pediatrica, preventiva, curativa, palliativa e riabilitativa è di natura tecnica, relazionale, educativa. Le principali funzioni sono la prevenzione delle malattie, l'assistenza dei malati e dei disabili in età evolutiva e l'educazione sanitaria.

L'*infermiere pediatrico*: a) partecipa all'identificazione dei bisogni di salute fisica e psichica del neonato, del bambino, dell'adolescente, della famiglia; b) identifica i bisogni di assistenza infermieristica pediatrica e formula i relativi obiettivi; c) pianifica, conduce e valuta l'intervento assistenziale infermieristico pediatrico; d) partecipa: 1) ad interventi di educazione sanitaria sia nell'ambito della famiglia e della comunità; 2) alla cura degli individui sani in età evolutiva nel quadro di programmi di promozione della salute e prevenzione delle malattie e degli incidenti;

3) all'assistenza ambulatoriale, domiciliare e ospedaliera dei neonati; 4) all'assistenza ambulatoriale, domiciliare e ospedaliera dei soggetti di età inferiore a 18 anni affetti da malattie acute e croniche; 5) alla cura degli individui in età adolescenziale nel quadro dei programmi di prevenzione e supporto socio-sanitario; e) garantisce la corretta applicazione delle prescrizioni diagnostico-terapeutiche; f) agisce sia individualmente sia in collaborazione con gli operatori sanitari e sociali; g) si avvale, ove necessario, dell'opera del personale di supporto per l'espletamento delle funzioni.

L'infermiere pediatrico contribuisce alla formazione del personale di supporto e concorre direttamente all'aggiornamento relativo al proprio profilo professionale.
L'infermiere pediatrico svolge la sua attività professionale in strutture sanitarie pubbliche o private, nel territorio e nell'assistenza domiciliare, in regime di dipendenza o libero-professionale.

Fonti:

L. 19 luglio 1940, n. 1098 (in G.U. 14 agosto 1940, n. 190); D.L.gs. 30 dicembre 1992, n. 502 (in G.U. 30 dicembre 1992, n. 305 S.O.); D.M. 17 gennaio 1997, n. 70 (in G.U. 27 marzo 1997, n. 72); L. 26 febbraio 1999, n. 42 (in G.U. 2 marzo 1999, n. 50); D.M. 27 luglio 2000 (in G.U. 22 agosto 2000, n. 195); L. 10 agosto 2000, n. 251 (in G.U. 6 settembre 2000, n. 208); D.M. 29 marzo 2001 (in G.U. 23 maggio 2001, n. 118); dd.mm. 2 aprile 2001 (due decreti, entrambi in G.U. 5 giugno 2001, n. 128 S.O.).

Sito ufficiale della Federazione Nazionale Collegi I.P.A.S.V.I. – Infermieri professionali, Assistenti sanitari, Vigilatrici d'infanzia: www.ipasvi.it

FISIOTERAPISTA

Conseguimento del titolo professionale:

Il titolo professionale di *fisioterapista* spetta: I) a coloro che siano in possesso di laurea in fisioterapia, afferente alla classe n. 2 delle lauree universitarie delle professioni sanitarie individuate con D.M. 2 aprile 2001 – professioni sanitarie della riabilitazione; il titolo di per sé abilita all'esercizio professionale, anche se la formazione del fisioterapista può proseguire con la laurea specialistica (classe 2 del D.M. 2 aprile 2001 sulle lauree sanitarie specialistiche – scienze delle professioni sanitarie della riabilitazione), i Master universitari (di primo e secondo livello), il dottorato di ricerca; II) a coloro che siano in possesso di diploma universitario in fisioterapia o di uno dei seguenti titoli equipollenti: fisiokinesiterapista (corsi biennali di formazione specifica ex L. 19 gennaio 1942, n. 86, art. 1); terapista della riabilitazione (L. 30 marzo 1971, n. 118; D.M. 10 febbraio 1974 e normative regionali); terapista della riabilitazione (D.P.R. 10 marzo 1982, n. 162; L. 11 novembre 1990, n. 341); tecnico fisioterapista della riabilitazione (D.P.R. 10 marzo 1982, n. 162); terapista della riabilitazione dell'apparato motore (D.P.R. 10 marzo 1982, n. 162); massofisioterapista (corso triennale di formazione specifica ex L. 19 maggio 1971, n. 403). Ulteriori equipollenze potranno essere stabilite, in sede regionale, in attuazione dell'accordo Stato-Regioni del 16 dicembre 2004, recante criteri e modalità per il riconoscimento dell'equivalenza ai diplomi universitari dell'area sanitaria dei titoli del progresso ordinamento, in attuazione dell'art. 4, comma 2, della legge 26 febbraio 1999, n. 42.

Condizioni per l'esercizio dell'attività professionale:

Non è prevista, allo stato, l'iscrizione ad alcun albo professionale. Il semplice titolo di studio è pertanto sufficiente a consentire l'esercizio della professione.

Attività professionale:

Il *fisioterapista* è l'operatore sanitario che svolge in via autonoma, o in collaborazione con altre figure sanitarie, gli interventi di prevenzione, cura e riabilitazione nelle aree della motricità, delle funzioni corticali superiori, e di quelle viscerali conseguenti a eventi patologici, a varia eziologia, congenita od acquisita.

In riferimento alla diagnosi ed alle prescrizioni del medico, nell'ambito delle proprie competenze, il *fisioterapista*: a) elabora, anche in équipe multidisciplinare, la definizione del programma di riabilitazione volto all'individuazione ed al superamento del bisogno di salute del disabile; b) pratica autonomamente attività terapeutica per la rieducazione funzionale delle disabilità motorie, psicomotorie e cognitive utilizzando terapie fisiche, manuali, massoterapiche e occupazionali; c) propone l'adozione di protesi ed ausili, ne addestra all'uso e ne verifica l'efficacia; d) verifica le risposnde della metodologia riabilitativa attuata agli obiettivi di recupero funzionale.

Svolge attività di studio, didattica e consulenza professionale, nei servizi sanitari ed in quelli dove si richiedono le sue competenze professionali;

Il *fisioterapista*, attraverso la formazione complementare, integra la formazione di base con indirizzi di specializzazione nel settore della psicomotricità e della terapia occupazionale: a) la specializzazione in psicomotricità consente al fisioterapista di svolgere anche l'assistenza riabilitativa sia psichica che fisica di soggetti in età evolutiva con deficit neurosensoriale o psichico; b) la specializzazione in terapia occupazionale consente al fisioterapista di operare anche nella traduzione funzionale della motricità residua, al fine dello sviluppo di compensi funzionali alla disabilità, con particolare riguardo all'addestramento per conseguire l'autonomia nella vita quotidiana, di relazione (studio-lavoro-tempo libero), anche ai fini dell'utilizzo di vari tipi di ausili in dotazione alla persona o all'ambiente.

Il *fisioterapista* svolge la sua attività professionale in strutture sanitarie, pubbliche o private, in regime di dipendenza o libero-professionale.

Fonti:

D.L.gs. 30 dicembre 1992, n. 502 (in G.U. 30 dicembre 1992, n. 305 S.O.); D.M. 14 settembre 1994, n. 741 (in G.U. 9 gennaio 1995, n. 6); L. 26 febbraio 1999, n. 42 (in G.U. 2 marzo 1999, n. 50); D.M. 27 luglio 2000 (in G.U. 16 agosto 2000, n. 190); L. 10 agosto 2000, n. 251 (in G.U. 6 settembre 2000, n. 208); D.M. 29 marzo 2001 (in G.U. 23 maggio 2001, n. 118); dd.mm. 2 aprile 2001 (due decreti, entrambi in G.U. 5 giugno 2001, n. 128 S.O.); Acc. Stato-Regioni 16 dicembre 2004, recante i criteri e le modalità per il riconoscimento dell'equivalenza ai diplomi universitari dell'area sanitaria dei titoli del pregresso ordinamento (in G.U. 28 dicembre 2004, n. 303).

Sito della principale associazione di fisioterapisti italiana: www.fisioterapia.it

TERAPISTA OCCUPAZIONALE

Conseguimento del titolo professionale:

Il titolo professionale di *terapista occupazionale* spetta: I) a coloro che siano in possesso di laurea in terapia occupazionale, afferente alla classe n. 2 delle lauree universitarie delle professioni sanitarie individuate con D.M. 2 aprile 2001 – professioni sanitarie della riabilitazione; il titolo di per sé abilita all'esercizio professionale, anche se la formazione del terapista può proseguire con la laurea specialistica (classe 2 del D.M. 2 aprile 2001 sulle lauree sanitarie specialistiche – scienze delle professioni sanitarie della riabilitazione), i Master universitari (di primo e secondo livello), il dottorato di ricerca; II) a coloro che siano in possesso di diploma universitario di terapista occupazionale o del titolo equipollente di terapista occupazionale conseguito al termine di un corso istituito ai sensi del D.P.R. 10 marzo 1982, n. 162 sulle scuole dirette a fini speciali, le scuole di specializzazione e i corsi di perfezionamento. Inoltre, il possessore del titolo di Terapista della riabilitazione (L. 30 marzo 1971, n. 118; D.M. 10 febbraio 1974 del Ministro della sanità e connesse normative regionali), o di Terapista della riabilitazione (D.P.R. 10 marzo 1982, n. 162; L. 11 novembre 1990, n. 341), che abbia svolto una delle attività professionali che, consentita dal titolo posseduto, sia stata successivamente riconosciuta come propria del diploma universitario di terapista occupazionale, può optare per il riconoscimento del predetto diploma corrispondente all'attività effettivamente esercitata, sempre che tale specifica attività sia stata esercitata, in via prevalente, in regime di lavoro dipendente o autonomo, per un periodo di tre anni nell'ultimo quinquennio. La specifica attività esercitata deve essere formalmente documentata. La domanda di opzione è presentata, unitamente al titolo originale, all'unità sanitaria locale di residenza, che provvede ad annotare sul retro del titolo originale l'opzione effettuata.

Ulteriori equipollenze potranno essere stabilite, in sede regionale, in attuazione dell'accordo Stato – Regioni del 16 dicembre 2004, recante criteri e modalità per il riconoscimento dell'equivalenza ai diplomi universitari dell'area sanitaria dei titoli del pregresso ordinamento, in attuazione dell'art. 4, comma 2, della legge 26 febbraio 1999, n. 42.

Condizioni per l'esercizio dell'attività professionale:

Non è prevista, allo stato, l'iscrizione ad alcun albo professionale. Il semplice titolo di studio è pertanto sufficiente a consentire l'esercizio della professione.

Attività professionale:

Il *terapista occupazionale* è l'operatore sanitario che opera nell'ambito della prevenzione, cura e riabilitazione dei soggetti affetti da malattie e disordini fisici, psichici sia con disabilità temporanee che permanenti, utilizzando attività espressive, manuali-rappresentative, ludiche, della vita quotidiana.

Il *terapista occupazionale*, in riferimento alla diagnosi ed alle prescrizioni del medico, nell'ambito delle proprie competenze ed in collaborazione con altre figure socio-sanitarie: a) effettua una valutazione funzionale e psicologica del soggetto ed elabora, anche in équipe multidisciplinare, la definizione del programma riabilitativo, volto all'individuazione ed al superamento dei bisogni del disabile ed al suo avviamento verso l'autonomia personale nell'ambiente di vita quotidiana e nel tessuto sociale; b) tratta condizioni fisiche, psichiche e psichiatriche, temporanee o permanenti, rivolgendosi a pazienti di tutte le età; utilizza attività sia individuali che di gruppo, promuovendo il recupero e l'uso ottimale di funzioni finalizzate al reinserimento, all'adattamento e alla integrazione dell'individuo nel proprio ambiente personale, domestico e sociale; c) individua ed esalta gli aspetti motivazionali e le potenzialità di adattamento dell'individuo, proprie della specificità terapeutica occupazionale; d) partecipa alla scelta e all'ideazione di ortesi congiuntamente o in alternativa a specifici ausili; e) propone, ove necessario, modifiche dell'ambiente di vita e promuove azioni educative verso il soggetto in trattamento, verso la famiglia e la collettività; f) verifica le rispondenze tra la metodologia riabilitativa attuata e gli obiettivi di recupero funzionale e psicosociale.

Il *terapista occupazionale* svolge attività di studio e ricerca, di didattica e di supporto in tutti gli ambiti in cui è richiesta la specifica professionalità.

Contribuisce alla formazione del personale di supporto e concorre direttamente all'aggiornamento relativo al proprio profilo professionale.

Svolge la sua attività professionale in strutture socio-sanitarie, pubbliche o private, in regime di dipendenza o libero professionale.

Fonti:

D.L.gs. 30 dicembre 1992, n. 502 (in G.U. 30 dicembre 1992, n. 305 S.O.); D.M. 17 gennaio 1997, n. 136 (in G.U. 24 maggio 1997, n. 119); L. 26 febbraio 1999, n. 42 (in G.U. 2 marzo 1999, n. 50); D.M. 27 luglio 2000 (in G.U. 14 agosto 2000, n. 189); L. 10 agosto 2000, n. 251 (in G.U. 6 settembre 2000, n. 208); D.M. 29 marzo 2001 (in G.U. 23 maggio 2001, n. 118); dd.mm. 2 aprile 2001 (due decreti, entrambi in G.U. 5 giugno 2001, n. 128 S.O.); Acc. Stato-Regioni 16 dicembre 2004, recante i criteri e le modalità per il riconoscimento dell'equivalenza ai diplomi universitari dell'area sanitaria dei titoli del pregresso ordinamento (in G.U. 28 dicembre 2004, n. 303).

Sito della più importante associazione fra i professionisti del settore - Associazione Italiana dei Terapisti Occupazionali: www.aito.it

Altre professioni Mediche: Tecnico audiometrista; Tecnico audioprotesista; Tecnico della fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare; Tecnico della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro; Tecnico della riabilitazione psichiatrica; Tecnico di neurofisiopatologia; Tecnico ortopedico; Tecnico sanitario di laboratorio biomedico; Tecnico sanitario di radiologia medica; Terapista della neuro e psicomotricità dell'età evolutiva.

Il ciclo

I titoli finali di *secondo ciclo* possono essere conferiti a studenti che:

- abbiano dimostrato conoscenze e capacità di comprensione che estendono e/o rafforzano quelle tipicamente associate al primo ciclo e consentono di elaborare e/o applicare idee originali, spesso in un contesto di ricerca;
- siano capaci di applicare le loro conoscenze, capacità di comprensione e abilità nel risolvere problemi a tematiche nuove o non familiari, inserite in contesti più ampi (o interdisciplinari) connessi al proprio settore di studio;
- abbiano la capacità di integrare le conoscenze e gestire la complessità, nonché di formulare giudizi sulla base di informazioni limitate o incomplete, includendo la riflessione sulle responsabilità sociali ed etiche collegate all'applicazione delle loro conoscenze e giudizi;
- sappiano comunicare in modo chiaro e privo di ambiguità le loro conclusioni, nonché le conoscenze e la ratio ad esse sottese, a interlocutori specialisti e non specialisti;
- abbiano sviluppato quelle capacità di apprendimento che consentano loro di continuare a studiare per lo più in modo auto-diretto o autonomo.

ASSISTENTE SOCIALE SPECIALISTA

Conseguimento del titolo professionale:

Il conseguimento del titolo di *assistente sociale specialista* è subordinato al superamento di apposito esame di Stato. Per l'ammissione all'esame di Stato è richiesto il possesso della laurea specialistica nella classe 57/S - Programmazione e gestione delle politiche e dei servizi sociali.

Agli esami di Stato sono ammessi anche gli assistenti sociali non in possesso di laurea specialistica, iscritti all'albo, ai sensi della normativa previgente, da almeno 5 anni alla data di entrata in vigore del D.P.R. 5 giugno 2001, n. 328, e che hanno svolto per almeno 5 anni le funzioni di cui all'articolo 20, comma 2 dello stesso D.P.R. (cioè di assistente sociale specialista).

Condizioni per l'esercizio dell'attività professionale:

Per poter esercitare l'attività di *assistente sociale specialista* è necessario iscriversi all'albo degli assistenti sociali, sezione A. Si possono iscrivere tutti coloro che abbiano superato il corrispondente esame di Stato.

Alla sezione A si possono iscrivere altresì coloro i quali – già iscritti all'albo degli assistenti sociali (cfr. nota Miur del 28.05.2002, n. 2126) – sono in possesso della laurea sperimentale quadriennale in servizi sociali conseguita ai sensi della normativa previgente l'entrata in vigore del D.P.R. 328/01, oppure, in mancanza di tale titolo, alla stessa data, avevano svolto per almeno cinque anni funzioni dirigenziali ricomprese tra quelle di cui all'articolo 20, comma 1 (rectius: comma 2, cioè di assistente sociale specialista).

Attività professionale:

Formano oggetto dell'attività professionale degli *assistenti sociali specialisti*, oltre alle attività riservate agli assistenti sociali (sez. B dell'albo), le seguenti attività professionali: a) elaborazione e direzione di programmi nel campo delle politiche e dei servizi sociali; b) pianificazione, organizzazione e gestione manageriale nel campo delle politiche e

dei servizi sociali; c) direzione di servizi che gestiscono interventi complessi nel campo delle politiche e dei servizi sociali; d) analisi e valutazione della qualità degli interventi nei servizi e nelle politiche del servizio sociale; e) supervisione dell'attività di tirocinio degli studenti dei corsi di laurea specialistica; f) ricerca sociale e di servizio sociale; g) attività didattico-formativa connessa alla programmazione e gestione delle politiche del servizio sociale.

Fonti:

D.P.R 5 giugno 2001, n. 328 (in G.U. 17 agosto 2001, n. 190 S.O.)

Sito del Consiglio nazionale dell'Ordine degli Assistenti sociali: www.cnoas.it

DOTTORE COMMERCIALISTA ED ESPERTO CONTABILE

Conseguimento del titolo professionale:

Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili

A partire dal 1° gennaio 2008 il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti, già istituito a norma del D.P.R 27 ottobre 1953, n. 1067, ed il Consiglio nazionale dei ragionieri e periti commerciali, già istituito a norma del D.P.R. 27 ottobre 1953, n. 1068, sono soppressi ed è istituito l'ente pubblico non economico denominato Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili.

Il Consiglio nazionale si articola in Ordini territoriali, i cui rispettivi Consigli sono tenutari dell'Albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, diviso in due sezioni: Sezione A – Commercialisti; Sezione B – Esperti contabili.

Il titolo di *dottore commercialista* spetta a chi abbia superato l'apposito esame di Stato per la sezione A – Commercialisti dell'albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili.

Sono ammessi all'esame di Stato coloro che: I) Si trovino in possesso di uno dei seguenti titoli: laurea specialistica nella classe 64/S - scienza dell'economia; laurea specialistica nella classe 84/S – scienze economico-aziendali; laurea rilasciata da una facoltà di economia secondo l'ordinamento previgente; II) abbiano completato un periodo di tirocinio pari a tre anni iscrivendosi al registro dei tirocinanti commercialisti, istituito presso ciascun Ordine territoriale. Con regolamento emanato dal Ministro dell'istruzione, sentito il Consiglio nazionale, vengono determinate le condizioni sulla base delle quali coloro che hanno effettuato il periodo di tirocinio per l'accesso alla sezione B – Esperti contabili dell'albo, possono essere esentati in tutto o in parte dal tirocinio per l'accesso alla sezione A – Commercialisti. In ogni caso, per l'ammissione all'esame di accesso alla sezione A – Commercialisti, il tirocinante deve aver svolto almeno un anno di tirocinio professionale presso un professionista iscritto nella sezione stessa.

Il tirocinio può essere svolto contestualmente al biennio di studi finalizzato al conseguimento del diploma di laurea specialistica o magistrale ovvero ad una sua parte. A tal fine, i rapporti tra i consigli dell'Ordine territoriale e le università sono definiti da appositi accordi, nell'ambito di una convenzione quadro tra il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca e il Consiglio nazionale.

Coloro che provengono dalla sezione B dell'albo e coloro che hanno conseguito un titolo di studio all'esito di uno dei corsi di laurea istituiti sulla base della convenzione predetta sono esentati dalla prima prova scritta dell'esame di Stato.

Condizioni per l'esercizio dell'attività professionale:

Ai fini dell'esercizio della professione è necessario che il *dottore commercialista* sia iscritto nella sezione A – Commercialisti dell'albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili. Potranno iscriversi alla sezione A dell'albo coloro che abbiano superato il corrispondente esame di Stato

Gli iscritti nella sezione A dell'albo possono far uso del termine abbreviato di “commercialista”, con l'indicazione completa del titolo professionale posseduto.

Attività professionale:

Agli iscritti nell'albo dei *dottori commercialisti e degli esperti contabili* è riconosciuta competenza specifica in economia aziendale e diritto d'impresa, e comunque nelle materie economiche, finanziarie, tributarie, societarie ed amministrative.

In particolare, formano oggetto della professione le seguenti attività: a) l'amministrazione e la liquidazione di aziende, di patrimoni e di singoli beni; b) le perizie e le consulenze tecniche; le ispezioni e le revisioni amministrative; c) la verifica ed ogni altra indagine in merito alla attendibilità di bilanci, di conti, di scritture e di ogni altro documento contabile delle imprese ed enti pubblici e privati; d) i regolamenti e le liquidazioni di avarie; e) le funzioni di sindaco e di revisore nelle società commerciali, enti non commerciali ed enti pubblici.

Ai soli iscritti nella sezione A – Commercialisti dell'albo è riconosciuta, dall'art. 1, comma 3, del D.L.gs. 28 giugno 2005, n. 139, competenza tecnica per l'espletamento delle seguenti attività: a) la revisione e la formulazione di giudizi o attestazioni in merito ai bilanci di imprese ed enti, pubblici e privati, non soggetti al controllo legale dei

conti, ove prevista dalla legge o richiesta dall'autorità giudiziaria, amministrativa o da privati, anche ai fini dell'accesso e del riconoscimento di contributi o finanziamenti pubblici, anche comunitari, nonché l'asseverazione della rendicontazione dell'impiego di risorse finanziarie pubbliche; b) le valutazioni di azienda; c) l'assistenza e la rappresentanza davanti agli organi della giurisdizione tributaria di cui al decreto legislativo 31 dicembre 1992, n. 545; d) l'incarico di curatore, commissario giudiziale e commissario liquidatore nelle procedure concorsuali, giudiziarie e amministrative, e nelle procedure di amministrazione straordinaria, nonché l'incarico di ausiliario del giudice, di amministratore e di liquidatore nelle procedure giudiziali; e) le funzioni di sindaco e quelle di componente di altri organi di controllo o sorveglianza, in società o enti, nonché di amministratore, qualora il requisito richiesto sia l'indipendenza o l'iscrizione in albi professionali; f) le funzioni di ispettore e di amministratore giudiziario nei casi previsti dall'articolo 2409 del codice civile; g) la predisposizione e diffusione di studi e ricerche di analisi finanziaria aventi ad oggetto titoli di emittenti quotate che contengono previsioni sull'andamento futuro e che esplicitamente o implicitamente forniscono un consiglio di investimento; h) la valutazione, in sede di riconoscimento della personalità giuridica delle fondazioni e delle associazioni, dell'adeguatezza del patrimonio alla realizzazione dello scopo; i) il compimento delle operazioni di vendita di beni mobili ed immobili, nonché la formazione del progetto di distribuzione, su delega del giudice dell'esecuzione, secondo quanto previsto dall'articolo 2, comma 3, lettera e), del decreto legge 14 marzo 2005, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 14 maggio 2005, n. 80, e con decorrenza dalla data indicata dall'articolo 2, comma 3-^{quater}, del medesimo decreto; j) l'attività di consulenza nella programmazione economica degli enti locali; k) l'attività di valutazione tecnica dell'iniziativa di impresa e di asseverazione dei business plan per l'accesso a finanziamenti pubblici; l) il monitoraggio ed il tutoraggio dell'utilizzo dei finanziamenti pubblici erogati alle imprese; m) la redazione e la asseverazione delle informative ambientali, sociali e di sostenibilità delle imprese e degli enti pubblici e privati; n) la certificazione degli investimenti ambientali ai fini delle agevolazioni previste dalle normative vigenti; o) le attività previste per gli iscritti nella sezione B Esperti contabili dell'albo.

L'elencazione non pregiudica l'esercizio di ogni altra attività professionale dei dottori commercialisti ad essi attribuita dalla legge o da regolamenti.

Fonti:

D.P.R. 27 ottobre 1953, n. 1067 (in G.U. 11 febbraio 1954, n. 34); L. 8 dicembre 1956, n. 1378 (in G.U. 21 dicembre 1956, n. 321); D.M. 9 settembre 1957 (in G.U. 2 novembre 1957, n. 271); D.M. 10 marzo 1995, n. 327 (in G.U. 4 agosto 1995, n. 181); D.L. 10 giugno 2002, n. 107 (in G.U. 11 giugno 2002, n. 135), conv. in legge, con modificazioni, dall'art. 1, L. 1° agosto 2002, n. 173 (in G.U. 7 agosto 2002, n. 184); D.L.gs. 28 giugno 2005, n. 139 (in G.U. 19 luglio 2005, n. 166 S.O.).

Sito ufficiale del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti: www.cndc.it

PSICOLOGO

Conseguimento del titolo professionale:

Il titolo professionale di *psicologo* si consegue mediante il superamento di apposito esame di Stato.

Per l'ammissione all'esame di Stato è necessario aver compiuto un periodo di tirocinio di un anno, al quale si accede con il possesso di uno dei seguenti titoli: laurea specialistica nella classe 58/S – Psicologia; laurea in psicologia conseguita secondo il vecchio ordinamento.

Condizioni per l'esercizio dell'attività professionale:

Per l'esercizio dell'attività di *psicologo* è necessario essere iscritti nell'albo degli psicologi, sezione A.

Si possono iscrivere coloro che abbiano conseguito la relativa abilitazione professionale.

Qualora gli iscritti nella sezione A abbiano conseguito la specializzazione in psicoterapia, l'esercizio dell'attività di psicoterapeuta è annotata nell'Albo, come previsto dalla legge 18 febbraio 1989, n. 56.

Alla sezione A dell'albo degli psicologi sono iscritti automaticamente coloro che, alla data di entrata in vigore del D.P.R. 328/01, erano iscritti nell'albo degli psicologi.

Alla sezione A possono iscriversi, altresì, coloro che, alla data di entrata in vigore del D.P.R. 328/01 avevano conseguito l'abilitazione professionale, nonché coloro che l'abbiano conseguita mediante il superamento di un esame di abilitazione indetto prima dell'entrata in vigore dello stesso D.P.R.

Attività professionale:

Formano oggetto dell'attività professionale degli iscritti nella sezione A, restando immutate le riserve e attribuzioni già stabilite dalla vigente normativa, oltre alle attività riservate agli iscritti nella sezione B dell'albo (sulle quali v. le schede relative ai dottori in tecniche psicologiche, ecc.), le attività che implicano l'uso di metodologie innovative o

sperimentali, quali: a) l'uso di strumenti conoscitivi e di intervento per la prevenzione, la diagnosi, le attività di abilitazione, riabilitazione e di sostegno in ambito psicologico rivolte alla persona, al gruppo, agli organismi sociali e alle comunità; b) le attività di sperimentazione, ricerca e didattica in tale ambito; c) il coordinamento e la supervisione dell'attività degli psicologi juniores (oggi: dottori in tecniche psicologiche, ecc).

Fonti:

D.P.R. 5 giugno 2001, n. 328 (in G.U. 17 agosto 2001, n. 190 S.O.); D.L. 9 maggio 2003, n. 105 (in G.U. 14 maggio 2003, n. 110), conv. in legge, con modificazioni, dall'art. 1 L. 11 luglio 2003, n. 170 (in G.U. 12 luglio 2003, n. 160).

Sito dell'Ordine Nazionale degli Psicologi: www.psy

III Ciclo

I titoli finali di *terzo ciclo* possono essere conferiti a studenti che:

- abbiano dimostrato sistematica comprensione di un settore di studio e padronanza del metodo di ricerca ad esso associati;
- abbiano dimostrato capacità di concepire, progettare, realizzare e adattare un processo di ricerca con la probità richiesta allo studioso;
- abbiano svolto una ricerca originale che amplia la frontiera della conoscenza, fornendo un contributo che, almeno in parte, merita la pubblicazione a livello nazionale o internazionale;
- siano capaci di analisi critica, valutazione e sintesi di idee nuove e complesse;
- sappiano comunicare con i loro pari, con la più ampia comunità degli studiosi e con la società in generale nelle materie di loro competenza;
- siano capaci di promuovere, in contesti accademici e professionali, un avanzamento tecnologico, sociale o culturale nella società basata sulla conoscenza.

In relazione ai titoli acquisiti nel terzo ciclo ci riferiamo sostanzialmente ai Dottorati di ricerca e quindi le loro caratteristiche vanno definite in relazione ai concorsi nazionali pubblicati dalla Gazzetta Ufficiale e a quanto i singoli Dipartimenti Universitari definiscono annualmente.

B. Nota metodologica

Sotto l'aspetto metodologico, nella ricerca "La cooperazione sociale in Umbria" sono stati realizzati tre distinti filoni di attività: un'indagine di campo attraverso la somministrazione di un questionario rivolto a tutte le cooperative sociali presenti ed operanti nella regione Umbria; l'identificazione delle principali caratteristiche e dinamiche di natura patrimoniale, economica e finanziaria di tali cooperative condotta attraverso la raccolta e l'analisi dei bilanci; infine, due focus group tematici realizzati con due distinti panel, di cooperative sociali e di amministratori pubblici locali, al fine di approfondire le principali tematiche emerse nel corso della ricerca.

L'indagine di campo

La prima attività di ricerca, relativa alla realizzazione di un'indagine di campo, è stata avviata con l'individuazione dell'universo di riferimento, costituito da tutte le cooperative sociali iscritte nel Registro Regionale delle Cooperative Sociali.

Occorre precisare che l'Albo, aggiornato al 2012, comprendeva anche alcune cooperative sociali che nello stesso periodo non hanno operato perché sciolte, in liquidazione o avevano variato tipologia societaria. A partire dall'universo, sono state contattate le cooperative presenti nel registro al fine di costituire il campione di riferimento dell'analisi. Nel registro erano contenute informazioni anagrafiche sufficientemente esaustive (indirizzi e-mail e recapiti telefonici delle cooperative sociali iscritte). In alcuni casi, le cooperative che fornivano unicamente il recapito telefonico sono state contattate telefonicamente. Le informazioni relative alle cooperative per le quali i recapiti in oggetto non erano rinvenibili da registro sono state recuperate, invece, sia tramite ricerche su internet, sia attraverso la collaborazione con le principali centrali cooperative, quali Legacoop Umbria e Federsolidarietà-Confcooperative. Le cooperative di cui non è stato possibile individuare alcun tipo di recapito sono state segnalate come irraggiungibili.

A conclusione delle attività di "depurazione" dell'archivio, l'universo finale di riferimento appare rappresentato da 149 imprese, suddivise in 74 cooperative di tipo A, 70 di tipo B e 5 consorzi.

L'universo di riferimento (n)

	Tipologia			Totale
	A	B	C	
Cooperative sociali iscritte al Registro Regionale (L.R. n.9/2005)	83	93	6	182
Cooperative sociali sciolte	2		1	3
Cooperative sociali in liquidazione		8		8
Cooperative sociali che hanno cambiato tipologia societaria		1		1
Cooperative sociali irraggiungibili	7	14		21
Totale campione "depurato"	74	70	5	149

Una volta individuato l'universo oggetto dell'indagine, si è proceduto all'invio mediante posta elettronica di un apposito questionario accompagnato da una lettera che conteneva indicazioni sull'indagine in corso e sulle sue finalità. La lettera forniva, altresì, i nominativi ed i recapiti dei responsabili della ricerca e dei ricercatori che si occupavano della rilevazione presso l'AUR per la risoluzione di eventuali dubbi e chiarimenti nella fase di compilazione del questionario. Il primo invio dei questionari è stato effettuato il 10 settembre 2012. Successivamente sono stati inviati tre solleciti via mail e tutte le cooperative che nel lasso di tempo antecedente la chiusura della rilevazione non avevano ancora restituito il questionario sono state contattate telefonicamente almeno due volte. La rilevazione è stata chiusa definitivamente il 20 dicembre 2012.

Le cooperative sociali che hanno partecipato alla rilevazione sono state 44 di tipo A, 20 di tipo B ed un consorzio. Il tasso di risposta è stato rispettivamente del 59%, 29% e 20%. L'unico consorzio che ha aderito alla rilevazione è stato esaminato a parte come un caso di studio.

Tasso di risposta al questionario (n, %)

	Tipologia			Totale
	A	B	C	
Cooperative sociali che hanno partecipato alla rilevazione (n)	44	20	1	65
Tasso di risposta (%)	59	29	20	44

Successivamente, nella fase di spoglio, di costituzione e di controllo del database, ad ogni unità statistica (cooperativa sociale) è stato assegnato un codice identificativo che ha permesso di effettuare un *merge* tra il database ottenuto dalle rilevazioni e quello contenente i fatturati da bilanci ufficiali depositati dalle cooperative stesse (relativo al secondo filone di ricerca). Una volta effettuati i dovuti controlli di coerenza, si è proceduto con la verifica della presenza e della corretta

specificazione delle variabili necessarie alle successive elaborazioni. Si è, quindi, verificato il rispetto dei percorsi del questionario. Nel caso di questionari non corredati da informazioni complete, sono state effettuate nuove richieste di integrazione di quanto comunicato in precedenza (tramite e-mail o mediante contatto telefonico). Sono state, infine, ricodificate le risposte aperte.

L'analisi dei bilanci

Il capitolo "*Dimensione economica e patrimoniale*" illustra i risultati dell'attività di ricerca che ha riguardato la raccolta e l'analisi dei bilanci delle cooperative sociali iscritte all'albo della Regione Umbria.

Il dataset utilizzato è composto dai bilanci di esercizio depositati dalle cooperative per le annualità fiscali 2008, 2009, 2010 e 2011. Ove disponibili, sono stati impiegati i bilanci civilistici ordinari, altrimenti i bilanci redatti in forma sintetica.

Il reperimento dei dati si è venuto a comporre attraverso differenti modalità. In primis si è richiesto alle centrali cooperative di poter avere a disposizione i dati relativi all'ultimo bilancio chiuso e approvato delle entità a loro riconducibili. Si sono così raccolti i dati ufficiali di bilancio 2011 (e, per il principio di confrontabilità del bilancio, 2010) di 65 cooperative iscritte all'albo regionale. Per le due annualità precedenti (2009 e 2008) e per le restanti cooperative si è svolta dapprima una ricerca su AIDA (che contiene i bilanci delle società di capitali e delle imprese cooperative con valore della produzione non inferiore a centomila euro) e si è poi fatto accesso direttamente al Registro Imprese camerale tramite la piattaforma Telemaco.

Si è così disegnato un quadro all'interno del quale, delle 182 cooperative iscritte all'albo, ne risultano effettivamente attive nel 2011 - in quanto con bilanci pubblicamente consultabili per la suddetta annualità - solo 146 (poco meno dell'80% del totale delle iscritte). Delle restanti 36 cooperative sociali, 17 sono assolutamente irrintracciabili (dal momento che non risulta alcuna corrispondenza tra la Ragione Sociale indicata nell'albo e una qualsiasi denominazione inclusa nella banca dati Telemaco), 8 sono rinvenibili nel registro camerale ma risultano o cessate o inattive o con procedure concorsuali in corso, 11 non sono state in nessun modo rintracciabili ma risultano formalmente ancora in attività, pur non avendo depositato il bilancio.

Le elaborazioni sono state condotte su sotto-insiemi differenti dei dati disponibili, così da assicurare costantemente una certa confrontabilità temporale e tra tipologie differenti di cooperative. Per la stessa ragione, dai differenti campioni utilizzati sono state escluse le cooperative sociali che presentano valori di bilancio irregolari, quali ad esempio un valore della produzione costantemente nullo, o che hanno in corso procedimenti di liquidazione.

Al fine di ovviare al limite dell'eccessiva variabilità dei dati statistici disponibili, che comunque sarebbe potuta permanere, si è utilizzata in determinate analisi la tecnica dei cosiddetti bilanci aggregati. I bilanci delle imprese sono stati, in altre parole, raggruppati a seconda della categoria di riferimento (ad esempio tipologia e dimensione), sommando le poste di bilancio. Si sono, in questo modo, ottenuti i valori cumulati della categoria di attinenza, per ciascuna posta di bilancio, e si sono su questi effettuate le diverse analisi statistiche.

Si rimanda alla Tabella 1 del capitolo per un'evidenza della differente numerosità e composizione del campione dell'indagine per le quattro annualità considerate.

La confrontabilità dei dati di fatturato nei due dataset

Dal momento che i dati di fatturato proposti dai questionari si discostavano, spesso, in modo significativo da quelli indicati dalle fonti ufficiali, si è stabilito di integrare il dato di fatturato carente o ritenuto errato con quello fornito e depositato in forma ufficiale. Si è riscontrato, altresì, che le cooperative, pur dichiarando, in alcuni casi, un valore del fatturato discostante da quello depositato presso il Registro delle Imprese, indicavano delle strutture per tipologia di committente che potevano essere ritenute coerenti rispetto alla totalità del campione. Per tale ragione, si è mantenuta la struttura del fatturato per tipologia del committente indicata dai questionari (in valori percentuali) che è stata "ribaltata" sui dati di fatturato provenienti dai bilanci ufficiali.

Le evidenze raccolte dai dati relativi al fatturato dichiarati nei questionari sono consistenti con quelle rivenienti dall'analisi dei bilanci, sebbene i valori assoluti e percentuali presentati differiscano a causa della differente numerosità e composizione del campione di indagine.

I cluster delle Emergenti e delle Storiche

Nel capitolo "*Trend occupazionali, profili professionali, fabbisogni formativi?*", allo scopo di isolare i due gruppi delle cooperative *Emergenti* e di quelle *Storiche*, è stata utilizzata una specifica tecnica statistica di *clusterizzazione*.

La cluster K-medie è uno strumento statistico utilizzato per assegnare i casi ad un numero prefissato di gruppi (clusters) le cui caratteristiche non sono ancora note ma sono basate su un set di variabili cardinali specificate. Una buona cluster deve essere efficiente (utilizzare una soluzione che contenga meno gruppi possibile) ed efficace (catturare le differenze maggiormente significative). Per questo è stata utilizzata una soluzione a due gruppi che ha lavorato sulle seguenti variabili: Numero dei soci; Numero dei lavoratori non soci; Numero delle assunzioni con contratto a tempo determinato; Percentuale dei contratti a tempo pieno; Numero di lavoratori nelle tre fasce d'età centrali (25-34, 35-49, 41-55); Numero dei lavoratori con Laurea, Diploma secondario, e Diploma di Scuola media Inferiore; Percentuale di

fatturato ricavato rispettivamente da contratti con: ASL, Comuni, Regione Umbria, Imprese, Famiglie; Ammontare del Fatturato dell'anno fiscale 2010; Anzianità della Cooperativa. La varianza di ognuna di queste variabili è stata resa omogenea riportando le serie alla sua deviazione standard. La procedura di analisi per K-medie inizia con la costruzione di centri (intesi come i valori medi sulle serie delle variabili fittizi iniziali) e prosegue assegnando i casi ai clusters basandoli sulla distanza dai centri dei clusters. Dopo una serie di iterazioni della procedura, le localizzazioni dei centri dei clusters vengono aggiornate in base ai valori effettivi delle medie; questa operazione viene ripetuta fino a quando i clusters così ottenuti sono i più omogenei possibili. La distanza delle variabili dal centro del cluster descrive il comportamento medio dei casi assegnati a quel cluster secondo quella variabile.

Distanza media dai centri finali dei clusters

	Cluster	
	1	2
Zscore: Totale soci	-,35125	1,56826
Zscore: Totale lavoratori non soci	-,21851	1,24071
Zscore: % tempo pieno	-,01512	,02381
Zscore: Da 25 a 34 anni	,11699	-,18239
Zscore: Da 35 a 40 anni	-,12915	,57712
Zscore: Da 41 a 55 anni	,05063	-,40347
Zscore: Licenza media inferiore	,02865	,20254
Zscore: Diploma di scuola media superiore	-,06280	,34500
Zscore: Laurea	,02668	-,36324
Zscore: Aziende ASL e aziende ospedaliere	-,14843	,52021
Zscore: Comuni	,00269	,34556
Zscore: Regione	,04528	,08691
Zscore: Famiglie	,15381	-,35246
Zscore: Imprese	,01020	-,11276
Zscore: Totale 2010	-,30084	1,60793
Zscore: Anzianità	-,15506	1,00711
Zscore: % Assunzioni tempo indeterminato	-,09383	,07075

Il test ANOVA si usa per controllare l'ipotesi che le medie di due o più gruppi non siano differenti in maniera statisticamente significativa. L'assunzione di fondo di una procedura ANOVA, è quella che la varianza tra i gruppi su cui viene praticato il test è omogenea. La varianza tra i due gruppi di cooperative sociali non risulta eccellente per quasi nessuna variabile presa in esame per la varianza troppo elevata nel cluster 2, ma i test di Fischer per l'ANOVA possono comunque essere provvisoriamente approvati grazie al numero minimo di gruppi messi a confronto.

Test di omogeneità della Varianza

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Totale soci	19,257	1	43	,000
Soci lavoratori normodotati	22,102	1	43	,000
Soci lavoratori svantaggiati	51,278	1	43	,000
Totale lavoratori non soci	7,103	1	43	,011
Laurea	11,797	1	43	,001
Diploma di scuola media superiore	1,931	1	43	,172
Licenza media inferiore	4,163	1	43	,047
Licenza elementare	2,078	1	43	,157
% Operatori	,760	1	43	,388
% Servizi Generali	1,446	1	43	,236
% Personale amministrativo	1,282	1	43	,264
% Dirigenti	1,968	1	43	,168

Nel caso della procedura ANOVA si usa il test della F di Fischer per confrontare la distribuzione degli scarti quadratici dalle medie dei due gruppi con quella dei singoli casi interni al gruppo. La F è un test parametrico che si rifà ad una distribuzione ipotetica casuale. Se il valore di questa F è significativo, vuol dire che l'ipotesi che la media dei due gruppi sia uguale può essere rigettata altrimenti la differenza tra le medie dei due gruppi potrebbe essere dovuta a scostamenti dai valori centrali interni a ciascun gruppo. Sotto sono riportati i punteggi dell'F-test con i

relativi livelli di significatività al 95%. Solo la licenza elementare e il Diploma di scuola media superiore non risultano significativi. La licenza media inferiore risulta significativa al 90%.

Test ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Laurea	Between Groups	1044,002	1	1044,002	1,443	,236
	Within Groups	31120,443	43	723,731		
	Total	32164,444	44			
Diploma di scuola media superiore	Between Groups	620,040	1	620,040	1,671	,203
	Within Groups	15957,071	43	371,095		
	Total	16577,111	44			
Licenza media inferiore	Between Groups	150,578	1	150,578	,219	,643
	Within Groups	29632,400	43	689,126		
	Total	29782,978	44			
Licenza elementare	Between Groups	30,229	1	30,229	,400	,531
	Within Groups	3252,571	43	75,641		
	Total	3282,800	44			
Dirigenti	Between Groups	43,855	1	43,855	,737	,395
	Within Groups	2558,591	43	59,502		
	Total	2602,445	44			
Personale amministrativo	Between Groups	28,065	1	28,065	,841	,364
	Within Groups	1435,282	43	33,379		
	Total	1463,347	44			
Operatori	Between Groups	4562,520	1	4562,520	3,126	,084
	Within Groups	62763,883	43	1459,625		
	Total	67326,402	44			
Servizi generali	Between Groups	1900,248	1	1900,248	1,347	,252
	Within Groups	60660,694	43	1410,714		
	Total	62560,942	44			
Totale lavoratori remunerati	Between Groups	463817,200	1	463817,200	50,786	,000
	Within Groups	392709,600	43	9132,781		
	Total	856526,800	44			

Agenzia Umbria Ricerche
Via Mario Angeloni, 80/A
Tel. 075.5045805 - 075.5002905
www.aur-umbria.it