

“Cooperazione sociale Legacoop in Emilia Romagna. Il posizionamento attuale e le prospettive future”

Sintesi non corretta

*Ricerca a cura di Luciano Marangoni
(Centro Studi Legacoop), Alberto
Alberani (Legacoopsociali Emilia
Romagna)*

*Contributo scientifico del prof. Giulio
Ecchia (Dipartimento di Scienze
Economiche, Università di Bologna)*

*con il supporto di Coopfond, fondo di
promozione e sviluppo della cooperazione
di Legacoop*

Settembre 2009

in collaborazione con

Ragione e obiettivi della ricerca

(di Alberto Alberani)

Premessa

Il 27 ottobre 2008 si è svolta una riunione della Direzione Regionale Legacoopsociali con l'obiettivo di fare il punto sullo "stato di salute della cooperazione sociale in Emilia Romagna". Molteplici erano le ragioni di tale convocazione: il nuovo accordo sul rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, la prosecuzione dei lavori connessi all'accreditamento dei servizi socio-sanitari in Emilia Romagna, il futuro appuntamento legato al Congresso di Legacoopsociali, una riflessione sui rapporti interni...

La discussione è stata stimolata da una relazione "Lo stato di salute della cooperazione sociale Legacoop Emilia Romagna".

Ho ritenuto utile ricordare in premessa questo incontro perché nel corso delle conclusioni, dopo aver con attenzione ascoltato i moltissimi interventi delle cooperative presenti, il Presidente di Legacoop Emilia Romagna Paolo Cattabiani concludeva con queste parole: "Siamo in una fase di recessione che purtroppo potrebbe far aumentare la disoccupazione e la povertà. Il rischio che corrono le imprese è di barricarsi in casa con atteggiamenti difensivi per difendere l'esistente. Anche le cooperative sociali corrono questo rischio. Forse sarebbe meglio anche rilanciare, forti di quello che già facciamo. In questo senso la cooperazione sociale potrà assumere un ruolo molto importante a livello regionale. Una prima ipotesi di lavoro potrebbe essere di iniziare a fare un CHEK UP su come siamo messi. Legacoopsociali Emilia Romagna e Legacoop Emilia Romagna possono farlo anche grazie a Coopfond e realizzare una fotografia dinamica della cooperazione sociale che opera in Emilia Romagna. Grazie allo studio potremmo vedere come vorremmo il welfare del futuro e come vorremmo posizionare la cooperazione sociale. Uno studio che dovremmo poi confrontare e condividere con Legacoopsociali, i colleghi delle altre Regioni e con la Regione stessa."

Dopo un ampio giro di telefonate, l'idea-stimolo piacque molto sia alle cooperative presenti sia ai Responsabili Provinciali Legacoop della cooperazione sociale che condivisero anche la proposta di realizzare una giornata di studio per "Promuovere un confronto-incontro-scambio fra le 220 cooperative sociali aderenti a Legacoop in Emilia Romagna e condividere idee e proposte da presentare ad alcuni interlocutori in vista del prossimo Congresso di Legacoopsociali", giornata che si è realizzata il 5 marzo 2009 a Riccione.

E' nata così questa ricerca voluta dalle cooperative e dai "territori". Senza questa volontà nata "dalla base" probabilmente non saremmo riusciti a svolgere il lavoro realizzato da gennaio a luglio 2009 che ha visto coinvolte 38 cooperative sociali, 10 responsabili territoriali, un team di progetto che si è incontrato una decina di volta. Persone che in sette mesi hanno lavorato sodo per fornire il proprio contributo connesso alle proprie competenze.

Nel mese di novembre-dicembre, grazie al grande lavoro di Alfredo Morabito (Coopfond) e di Luciano Marangoni (Centro Studi Legacoop) abbiamo costruito-calibrato il progetto

2

poi presentato da Paolo Cattabiani e da chi scrive a Sergio Nasi, Direttore Generale di Coopfond, che a dicembre ha deliberato il sostegno economico alla ricerca.

Prima di passare alle motivazioni specifiche e ai contenuti della ricerca, mi preme rilevare come questo progetto sia stato realizzato soprattutto con risorse professionali ed economiche del sistema legacoop: Legacoopsociali Emilia Romagna ha fornito un proprio contributo e così ha fatto Legacoop Emilia Romagna. Un contributo fornito anche dalle Legacoop Provinciali grazie ai loro responsabili e dalle Cooperative di quei territori che hanno organizzato i dati per rispondere al questionario. Il Centro Studi Legacoop ha messo a disposizione le proprie competenze e professionalità così come Coopfond. Tutte persone e competenze proprie del sistema legacoop che ha dimostrato che con impegno, rigore, fatica e forti motivazioni è possibile condividere percorsi di ricerca settoriali probabilmente utili alle cooperative. Professionalità del sistema cooperativo che hanno ritenuto utile confrontarsi e coinvolgere nel lavoro di ricerca e di analisi dei risultati ricercatori universitari attraverso AICCON (Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit) di cui Legacoop è socia fondatrice.

Perché la ricerca

Dal 1991 in poi la cooperazione sociale in Emilia Romagna sta vivendo un aumento di fatturati, di addetti, di soci ed è diventata il motore principale del welfare mix. Gruppi dirigenti, sempre più bravi e qualificati che sanno gestire l'impresa, hanno ottimizzato le professionalità dei cooperatori e sono in grado di fornire servizi e prodotti di qualità.

Contemporaneamente però la redditività è diminuita. I lavoratori non beneficiano di adeguati stipendi e il rapporto con i sindacati non è idilliaco. L'alleanza con gli utenti è affaticata.

Aumentano le incomprensioni (anche di strategia politica) con le Pubbliche Amministrazioni.

Il futuro sarà condizionato dai processi di accreditamento per le cooperative A e produrrà un forte cambio di scenario/mercato. Le coop di Tipo B saranno sempre più chiamate a competere/allearsi con grandi gruppi (anche cooperativi).

E' necessario "fermarsi" per capire cosa abbiamo fatto e cosa potrebbe succedere in futuro verificando se siamo in grado di condizionare e disegnare il nostro futuro...con quali alleati

Di fatto le motivazioni della ricerca sono semplicemente riassumibili nel suo titolo: "Cooperazione sociale Legacoop in Emilia Romagna. Il Posizionamento attuale e le prospettive future". E' emersa quindi la necessità di realizzare una ricerca sul campo da consegnare a tutte le cooperative sociali aderenti a Legacoop Emilia Romagna (e non solo a loro) nella speranza possa essere di stimolo per aprire riflessioni che conducano a realizzare scelte future. "Chi siamo, cosa facciamo, cosa vorremmo fare, ma più che altro cosa potremmo fare in futuro...": queste sono le domande che hanno condizionato la metodologia della ricerca nella consapevolezza che, piuttosto che risposte, la ricerca avrebbe dovuto fornire stimoli. Sarà utile se SARA' PRESENTATA, DISCUSSA ED ELABORATA dalle cooperative stesse in collaborazione con le Associazioni di rappresentanza territoriali o regionali. Dai confronti che si svilupperanno, emergeranno sicuramente riflessioni che, se condivise, potranno aiutarci ad assumere decisioni e a promuovere innovazioni e cambiamenti che, siamo sicuri, rafforzeranno il ruolo della cooperazione sociale in Emilia Romagna.

Per comprendere il posizionamento attuale abbiamo quindi ritenuto utile analizzare i bilanci di quasi tutte le cooperative aderenti e, anche grazie all'aiuto del Prof. Giulio Ecchia (Presidente della Facoltà di Economia dell'Università di Bologna – Sede di Forlì) e di Paolo Venturi (Direttore di Aiccon), abbiamo cercato di comprendere il volume del “mercato” nel quale operano le cooperative sociali in Emilia Romagna: è apparso comunque un compito molto difficile, anche per la difficoltà di trovare dati significativi e segmentati, situazione che sollecita la costruzione di una banca dati affidabile e rigorosa in collaborazione con le istituzioni.

La ricerca contiene alcune informazioni e analisi sul funzionamento dei servizi in cui operano le cooperative sociali in Emilia Romagna: non esaustivi data la grande varietà di attività realizzate, ma probabilmente utili per comprendere meglio lo sfondo su cui si colloca l'azione delle cooperative.

La parte sicuramente maggiormente innovativa e fonte di preziosissimi stimoli che saranno sicuramente utili in futuro è quella relativa all'indagine che ha coinvolto 39 cooperative alle cui interviste hanno partecipato i Presidenti e loro collaboratori, il responsabile provinciale e il responsabile regionale, “chiacchierate” di un paio d'ore dove veniva presentato il questionario e in parte compilato insieme. Il questionario ha cercato di indagare non solo la realtà esistente, ma ancor più i timori, le aspettative, i desideri, la visione futura e altri dati “immateriali” non ricavabili dai bilanci economici. Il campione ha cercato di fotografare la realtà esistente della cooperazione sociale aderente a Legacoop in Emilia Romagna, una realtà complessa, che si esprime a partire dalle diverse identità e dalle differenti modalità di FARE COOPERAZIONE SOCIALE. Abbiamo ritenuto necessario raggruppare le cooperative in quattro diversi ambiti nella consapevolezza che una grande forza della cooperazione sociale aderente a Legacoop Emilia Romagna è data dalla diversificazione delle mission non riconducibili ad un unico ed esclusivo modello.

Nell'identificare il campione abbiamo pensato alle “grandi cooperative sociali di Tipo A”, quelle che fatturano più di 10 milioni di euro, la maggior parte radicate nel territorio in cui sono nate e 5 di esse operanti anche in altre Regioni d'Italia. Ne abbiamo coinvolte 13

Abbiamo poi ritenuto importante scegliere 11 “piccole cooperative sociali di Tipo A” in rappresentanza delle 94 imprese che il più delle volte sono radicate nel territorio di origine e operano in uno-due ambiti sviluppando fatturati inferiori ai dieci milioni di euro (normalmente attorno ai 3-5 milioni di euro); cooperative che molto spesso sperimentano risposte innovative e che molti analisti bancari o finanziari non capiscono come “fanno a tirare avanti”...

Le cooperative sociali che operano per promuovere l'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate sono state suddivise in due ambiti: sono state scelte 9 cooperative di tipo b sulle 58 esistenti e 6 a scopo multiplo anche definite di Tipo A + B in rappresentanza delle 34 esistenti.

Per ciò che riguarda i territori il campione è stato così suddiviso: 6 cooperative di Bologna, 5 di Reggio Emilia 4 di Modena, Ravenna, Ferrara, Rimini e Forlì-Cesena, 3 di Parma (erano 4, ma una non ha riconsegnato il questionario), 2 di Imola e 2 di Piacenza.

I 38 incontri sono stati molto stimolanti e ricchi di suggerimenti e di riflessioni raccolti in questionari che sono poi stati riconsegnati ed assemblati e i cui esiti sono illustrati nelle pagine successive. Anche per ciò che riguarda i questionari è molto importante sottolineare che si tratta di un punto di vista, uno dei tanti possibili punti di vista sulla

cooperazione sociale. Potevano essere formulate domande diverse e sicuramente molto diverse potevano essere le risposte e le successive riflessioni.

Si è cercato quindi di realizzare uno studio basato su un campione non esaustivo ma molto rappresentativo delle diverse cooperative e dei territori in cui operano. Uno studio-ricerca che ha l'ambizione di consegnare riflessioni e suggerimenti, ma anche la modestia e la consapevolezza che il prodotto finale altro non è che una delle mille possibili angolature con cui è possibile guardare quel meraviglioso e complesso mondo della cooperazione sociale.

Ringraziamenti

Come dicevo in premessa, ci abbiamo messo 7 mesi per fare questa ricerca che non sarebbe stata realizzata senza il fondamentale contributo degli "invisibili" responsabili del personale, direttori marketing, responsabili di settore, impiegate e segretarie che, fortemente sostenute dai loro Presidenti, mi hanno gentilmente accolto quando sono andato ad illustrare il questionario pur avendo (comprensibilmente) una gran voglia di mandarmi a quel paese considerando che per compilarlo hanno dovuto investire molte giornate di lavoro. Per fortuna ero accompagnato dai responsabili provinciali a cui va un forte ringraziamento anche per il lavoro di stimolo e di motivazione, in particolare ad Albano Dugoni e Federica Protti che insieme a Mauro Giordani, il Direttore di Legacoop Emilia Romagna, hanno partecipato ai lavori del Comitato Tecnico. Così come a Flavia Caccioli e a Massimo Buriani per il contributo anche operativo che hanno dato. Contributo fornito anche da alcuni dirigenti della Regione Emilia-Romagna: Angelo Fioritti, Maura Forni, Andrea Stuppini, Raffaele Fabrizio, Angelo Bergamaschi, che hanno partecipato a focus group tematici fornendoci suggerimenti, stimoli e materiali preziosissimi.

Un grazie particolare al Comitato di progetto composto da Ecchia, Venturi, Facciolini, Laurini, a Coopfond e al suo Direttore Generale, Sergio Nasi, che ha creduto nel progetto insieme con Alfredo Morabito che ha magistralmente condotto la ricerca e da bravo timoniere ci ha aiutato a mantenere la barra.

Infine, non per ultimo, ma per primo un grande grazie a Luciano Marangoni, il vero artefice di questa ricerca a cui ha dedicato non solo tempo e professionalità, ma anche passione e curiosità che sono certo gli abbiano fatto comprendere meglio il ricchissimo mondo della cooperazione sociale che, pur fra mille difficoltà, cerca ogni giorno di costruire un mondo migliore.



COMITATO REGIONALE EMILIA ROMAGNA



in collaborazione con



**“Cooperazione sociale
Legacoop in Emilia Romagna. Il
posizionamento attuale e le
prospettive future”**

Sintesi della ricerca
di *Luciano Marangoni*
coordinatore della ricerca

Settembre 2009





in collaborazione con




Le imprese cooperative sociali (Legacoop) in Emilia-Romagna

220 cooperative
 § 50% A
 § 30% B
 § 20% A+B
 § 120.000 utenti
 § 26.000 lavoratori
 § 700 milioni di ricavi

Le prime cooperative sociali nascono negli anni '60, per sostenere le politiche di welfare dei comuni, fornendo personale e servizi qualificati a integrazione delle risorse e competenze pubbliche.

Oggi molte cooperative, dentro il quadro tracciato dalle policy regionali, gestiscono in autonomia e con piena responsabilità servizi complessi a favore di anziani, disabili, infanzia.

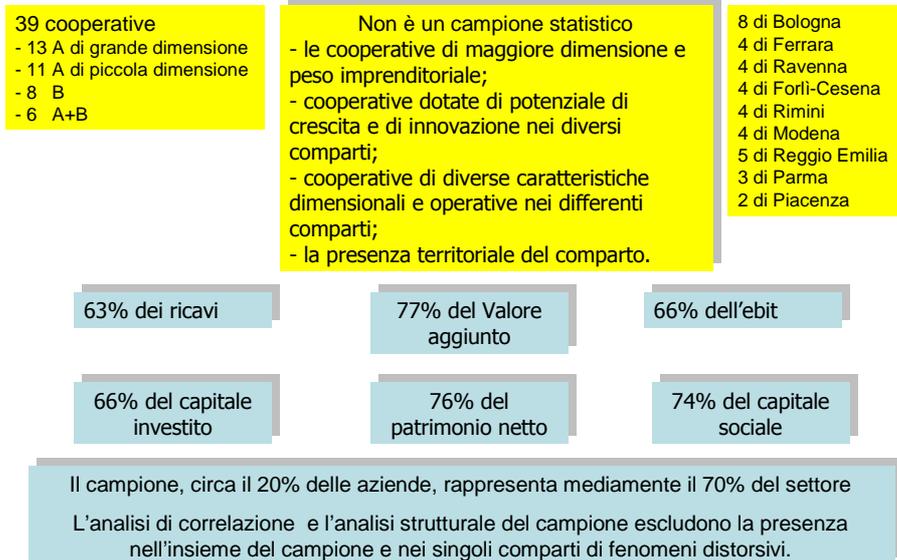
Molte cooperative hanno massicciamente investito in strutture per l'erogazione dei servizi, poi convenzionate con la pubblica amministrazione.

Raffronto tra le cooperative sociali aderenti a Legacoop e quelle monitorate dal SIPS
 Anno di riferimento 2005

Tipo	Parametro	Legacoop ER	SIPS	Lega/SIPS
A	Dimensione media aziende (milioni)	4,94	1,756	281,0%
	Costi del personale (% sul Val. prod.)	64,1%	67,1%	
	Ebit/Valore della produzione in %	3,5%	3,4%	
B	Dimensione media aziende (milioni)	1,33	0,69	193,0%
	Costi del personale (% sul Val. prod.)	46,7%	39,8%	
	Ebit/Valore della produzione in %	3,3%	4,2%	
A+B	Dimensione media aziende (milioni)	1,24	1,333	90,0%
	Costi del personale (% sul Val. prod.)	59,1	59,8	
	Ebit/Valore della produzione in %	4,1%	4,4%	

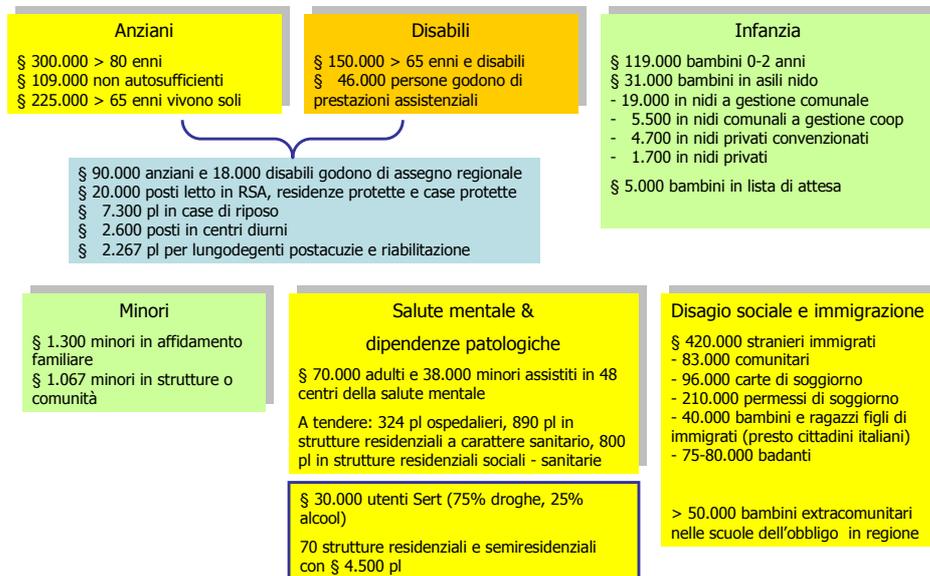
Le cooperative Legacoop risultano
mediamente più grandi, strutturate e patrimonializzate
della media

Il panel dell'indagine sul campo



3

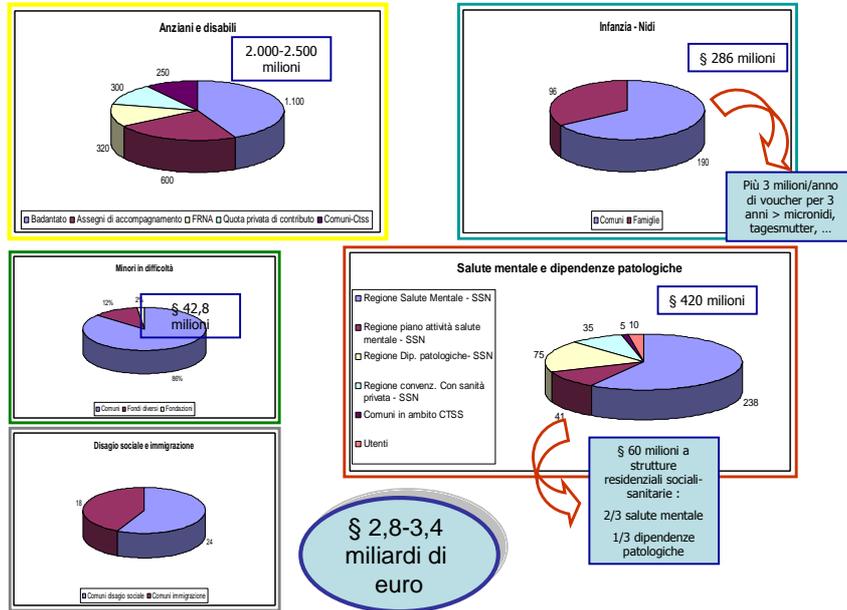
Il mercato regionale: parametri quantitativi



4

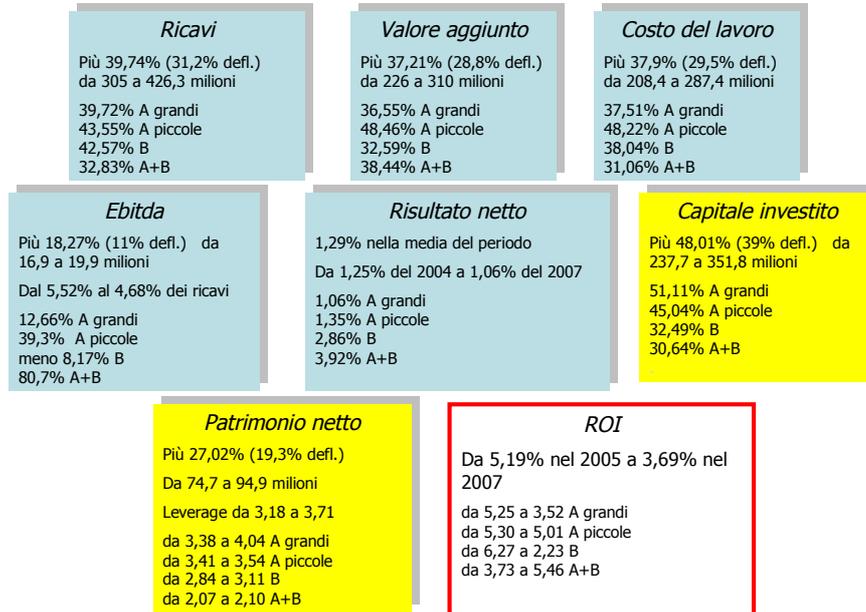
8

Il mercato regionale: parametri economici



5

Andamenti economici del panel cooperativo 2004 - 2007



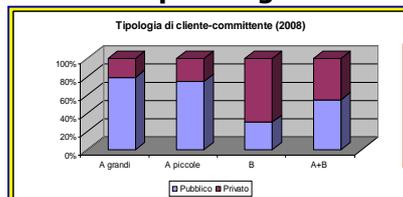
6

9

Andamenti economici del panel cooperativo 2004 - 2007

Sistema solido e ricavi in netta crescita	Sistema solido che cresce a ritmo sostenuto nel periodo: intorno al 40% (31% a valori deflazionati). Solo le A+B crescono meno rapidamente (di circa il 33%)
Aumenta sensibilmente il valore aggiunto	Il valore aggiunto cresce appena meno dei ricavi: di circa il 37% (29% a valori deflazionati). Più rapidamente per le piccole cooperative di tipo A (48%), più lentamente per le B (32,5%)
Quasi tutto però assorbito dal costo del lavoro	Il costo del lavoro rappresenta circa il 92% del valore aggiunto e cresce un poco più rapidamente del valore aggiunto nelle grandi A e nelle B; meno rapidamente del valore aggiunto nelle Piccole A e nelle A+B.
La capacità di generare cassa resta buona, ma cala in rapporto ai ricavi	La capacità di generare cassa aumenta del 18,27% (dell'11% a valori deflazionati), ma passa dal 5,52% al 4,68% dei ricavi. Solo le A piccole e le A+B registrano una crescita più rapida dell'ebbitda.
Tende a diminuire la redditività	Il risultato netto, nella media del periodo, si attesta all'1,23% dei ricavi, passando però dall'1,25% del 2004 al 1,06% del 2007. Il rapporto tra risultato netto e ricavi, nella media del periodo, varia ampiamente dall'1,06% delle A grandi al 3,92% delle A+B.
Mentre cresce il fabbisogno di capitale	Il capitale investito cresce più rapidamente dei ricavi: del 48% (39% a valori deflazionati), segno di un netto rallentamento della rotazione (specie del circolante). L'incremento varia dal più 51% per le A grandi al più 30,6% delle A+B.
Cresce anche il patrimonio netto, ma ...	Il patrimonio netto cresce del 27% (del 19% a valori deflazionati). Peggiora però per tutti i gruppi il leverage. Se il dato, nell'insieme, passa da 3,18 a 3,71, nel caso delle A grandi passa da 3,38 a 4,04.
Il ROI registra il peggioramento	Il ROI, sia per effetto del calo della redditività delle vendite, che per effetto della minore rotazione del capitale investito, peggiora dal 5,19% al 3,69%. Peggiora nettamente di più per le A grandi e le B. Migliora invece nettamente per A+B

Il portafoglio business delle cooperative : i clienti

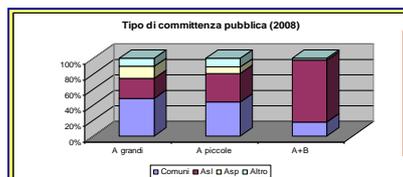


	Pubblico	Privato
A grandi	79%	21%
A piccole	75%	25%
B	30%	70%
A+B	55%	45%

Il committente pubblico rappresenta il 79% per le A grandi e il 75% per le A piccole.

Le A+B hanno un mercato più equilibrato: 55% pubblico e 45% privato.

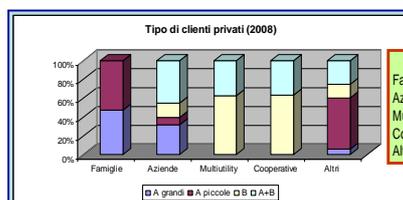
Per le B il mercato è privato al 70%.



	A grandi	A piccole	A+B
Comuni	48,6%	43,8%	17,7%
Asp	25,6%	36,9%	80,2%
Altro	15,3%	11,2%	2,1%

Comuni e Asp rappresentano la committenza più rilevante per A grandi e piccole. Ma le Asp rappresentano, per le A grandi, una committenza due volte più rilevante che per le A piccole.

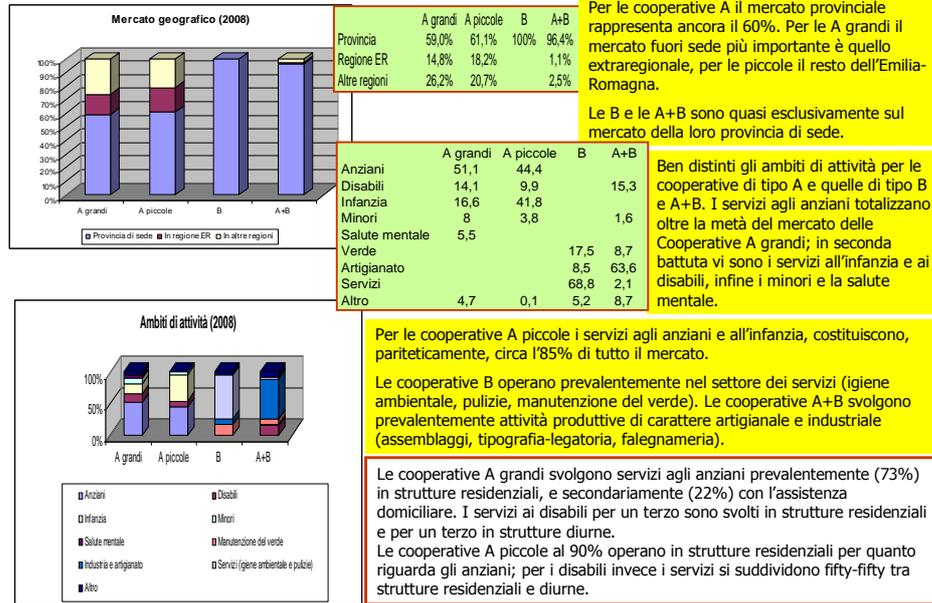
Per le A+B l'80% del mercato è rappresentato dalle Asp.



	A grandi	A piccole	B	A+B
Famiglie	67,8%	74,6%		
Aziende	30,3%	7,6%	14,7%	43,9%
Multiutility			59,0%	35,3%
Cooperative			21,7%	12,5%
Altri	1,9%	17,8%	4,6%	8,3%

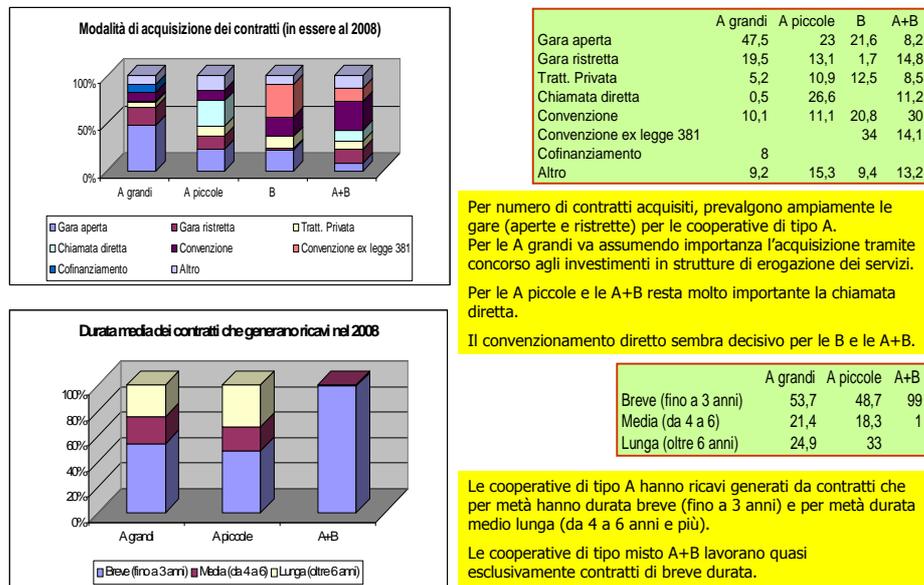
Il cliente privato delle A (grandi e piccole) per il 70% circa è costituito da persone-famiglie. Per le A grandi importanti sono anche le aziende (circa il 30% del mercato privato). Per le B il cliente principale è rappresentato dalle multiutility; per le A+B da aziende private. Importante il peso delle cooperative.

Il portafoglio business delle cooperative : area geografica e attività



9

Il portafoglio business delle cooperative : i contratti di riferimento



10

11

Il portafoglio business delle cooperative : Consorzi e società operative

Pressoché tutte le cooperative aderiscono ad almeno un consorzio

Tipologia consortile	Cooperative A grandi		Cooperative A piccole		Cooperative B		Cooperative A + B	
	Percentuale delle cooperative che aderiscono	Adesioni medie per cooperativa	Percentuale delle cooperative che aderiscono	Adesioni medie per cooperativa	Percentuale delle cooperative che aderiscono	Adesioni medie per cooperativa	Percentuale delle cooperative che aderiscono	Adesioni medie per cooperativa
Servizi commerciali e di acquisizione di commesse	80	2,125	30	1,33	75	1,83	100	1,17
Gestione delle commesse	80	2	66,7	1,17	50	2,25	37,5	1
Marketing e innovazione del prodotto	30	1	22	1	12,5	2	12,5	1
Servizi amministrativi	30	1	11,1	1	0	0	0	0
Servizi di approvvigionamento	20	1	11,1	1	0	0	30	1

Per ricercare una migliore capacità di interloquire con il mercato e di fare strategia commerciale

Per ricercare una maggiore capacità di fare sistema e rete

Per promuovere efficaci economie di scala

Per promuovere e sostenere gli sforzi di investimento

Per implementare e diffondere il migliore know how operativo (le best practices)

11

Il portafoglio business delle cooperative: le società operative di gestione

La partecipazione a società di gestione Oggetto della società	A grandi		
	Numero di cooperative partecipanti	Numero di società alle quali si segnala una adesione	Adesioni per cooperativa
Gestione RSA-CP-Centri anziani	5	12	2,4
Progettazione, costruzione e gestione di asili nido	2	9	4,5
Gestione nidi/servizi infanzia	3	4	1,33
Gestione poliambulatori-strutture sanitaria	1	2	2
Gestione servizi ospedalieri no core	1	1	1
Gestione agenzia lavoro temporaneo	1	1	1
Gestione servizi informatici, traduzioni e interpretariato	1	1	1
Gestione formazione	1	1	1
Holding per la gestione delle partecipazioni	1	1	1
Gestione immobiliare delle strutture di servizio	1	1	1
Gestione centro pluservizi	1	1	1
Gestione servizi generici	1	1	1
Gestione parco urbano 1	1	1	1

Il fenomeno sembra limitato al gruppo delle cooperative A di maggiore dimensione. Dieci aziende appartenenti a questa tipologia partecipano infatti a ben 36 società di diversa ragione sociale e scopo operativo.

Le cooperative A più piccole e le cooperative B e miste A+B, non aderiscono ad alcuna società di carattere non consortile.

In 25 casi su 36 sono note le quote di partecipazione delle cooperative

3 sono al 100%;
12 vanno oltre il 50%;
2 sono al 50% tondo;
5 sono ricomprese tra il 20 e il 50%;
3 sono inferiori al 20%.

- . Le partecipazioni di maggioranza o totalitarie (62,5% dei casi) riguardano società che gestiscono un singolo cantiere o commessa: con forte impatto struttura organizzativa della cooperativa.
- . Le partecipazioni tra il 20 e il 50% sono quasi sempre sono società miste pubblico-private che hanno segnato una certa fase della organizzazione dei servizi sociali in alcuni comuni.
- . Le società di netta minoranza si configurano come "chip" in società che sviluppano business vicini, o di interesse futuro della cooperativa, come "modi di andare a vedere" know how e problematiche gestionali inusuali.

12

L'impatto dei modelli di business sulla struttura degli investimenti

Cooperative A grandi		2007	2006	2005	2004
TOT C.I.		151	129	114	100
	Immobilizzazioni	29,0	23,6	24,3	24,1
	Di cui				
	Immobilizzazioni immateriali	11,1	9,7	9,8	12,6
	Immobilizzazioni materiali	46,5	55,3	57,3	61,2
	Immobilizzazioni finanziarie	42,4	35,0	32,8	26,2
	Circolante	66,8	72,6	71,7	72,4

Nelle cooperative A grandi le immobilizzazioni di carattere finanziario crescono esponenzialmente. Si tratta quasi esclusivamente di investimenti in società di gestione, e hanno una duplice fisionomia:

- possono essere in società di gestione che realizzano a loro volta importanti investimenti materiali (una RSA, un asilo nido); figurano come investimento finanziario della cooperativa capogruppo, ma si traducono in immobilizzazioni materiali effettuate dalla partecipata;
- oppure possono essere più propriamente finanziari (ma sempre finalizzati allo sviluppo di attività caratteristiche) in società con altri importanti partner.

Cooperative A piccole		2007	2006	2005	2004
TOT C.I.		145	124	111	100
	Immobilizzazioni	31,8	24,9	26,4	27,2
	Di cui				
	Immobilizzazioni immateriali	5,5	8,5	9,6	8,1
	Immobilizzazioni materiali	83,5	75,4	74,0	81,6
	Immobilizzazioni finanziarie	11,0	16,1	16,4	10,2
	Circolante	65,7	71,8	70,5	69,4

Nelle cooperative A minori le immobilizzazioni sono per l'80% di carattere materiale e solo residualmente finanziario, magari nei tanti consorzi di servizio partecipati dalle cooperative.

Cooperative B		2007	2006	2005	2004
TOT C.I.		131	123	108	100
	Immobilizzazioni	49,1	49,5	52,1	55,3
	Di cui				
	Immobilizzazioni immateriali	1,4	1,1	1,3	1,1
	Immobilizzazioni materiali	93,3	93,1	93,3	82,2
	Immobilizzazioni finanziarie	5,2	5,8	5,4	16,6
	Circolante	50,5	50,1	47,5	44,1

Nelle cooperative B e A+B, non solo le immobilizzazioni cubano circa il 50% dell'investimento totale, ma esse sono di tipo materiale per il 90% nel caso delle cooperative B e per oltre l'80% nel caso delle A+B.

Cooperative A+B		2007	2006	2005	2004
TOT C.I.		132	125	109	100
	Immobilizzazioni	47,1	47,7	46,1	43,7
	Di cui				
	Immobilizzazioni immateriali	2,6	2,6	7,2	7,9
	Immobilizzazioni materiali	83,9	83,7	76,3	75,1
	Immobilizzazioni finanziarie	13,5	13,6	16,5	17,0
	Circolante	52,0	51,3	52,6	55,7

La diversa dislocazione delle risorse investite configura la "base reale" di modelli imprenditoriali assai diversi e apre prospettive di differenti traiettorie strategiche sul mercato. Modelli diversi hanno e avranno importanti impatti sulla struttura di governance delle cooperative.

Osserva

13

Il lavoro in cooperativa

Una occupazione stabile, femminile, giovane ...

Lavoratori per genere	Donne	Uomini
Sul totale del panel	80,6	19,4
A grandi	83,9	16,1
A piccole	84,9	15,1
B	36,3	63,7
A+B	50,3	49,7

Dati percentuali al 2008

Nelle cooperative A l'occupazione è femminile. Nelle B è prevalentemente maschile. Nelle A+B donne e uomini sono alla pari

Occupazione	2008
Totale del panel	17.644
A grandi	14.837
A piccole	1.317
B	695
A+B	795

Il 54,1% è full-time
Il rapporto tra lavoratori a tempo indeterminato e determinato è di 4,2 a 1
I collaboratori esterni sono il 4% circa

Scolarità	Laurea	Licenza media superiore	Licenza media inferiore	Licenza elementare
Sul totale del panel	15,4	52,8	29,1	2,7
A grandi	14,3	55,3	28,2	2,2
A piccole	41,4	50,6	7,5	0,6
B	4,3	17,7	67,6	10,4
A+B	9,1	46,2	37,6	7,2

Dati percentuali al 2008

Nelle cooperative A è molto elevato il numero di laureati. Altissimo in quelle di piccole dimensioni e più recente costituzione.

Nelle cooperative B prevale nettamente la licenza media dell'obbligo. Un lavoratore su 10 possiede solo la licenza elementare.

... e di alto profilo scolastico, ...

Età	Fino a 35 anni	Fra 36 e 55 anni	Oltre 55 anni
Sul totale del panel	39,7	53,9	6,3
A grandi	40,8	53,3	6
A piccole	45,5	50,6	3,9
B	23,3	61,9	14,8
A+B	27,5	63	9,4

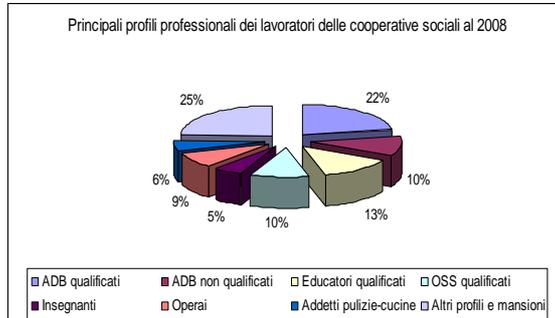
Dati percentuali al 2008

Oltre il 40% dei lavoratori delle cooperative A ha meno di 35 anni. Mentre nelle B e A+B, solo un lavoratore su quattro circa appartiene alla fascia d'età più bassa.

... con elevato part time

14

Il lavoro in cooperativa



Assistenti di base (qualificati e non) e OSS rappresentano il 43% dei lavoratori.

Educatori qualificati e insegnanti rappresentano un altro 15% circa.

Turn over	Percentuale
A grandi	30%
A piccole	23-24%
B	27%
A+B	15-23%

Ricavi per addetto (euro/anno)	2008
A grandi	26.639
A piccole	23.817
B	26.786
A+B	25.741

Il turn-over appare come un fenomeno endemico, massiccio, specialmente nelle cooperative A più grandi

I ricavi per addetto corrispondono alla vendita di un prodotto-servizio costituito dalle sole ore di lavoro

15

I soci in cooperativa

Soci delle cooperative del panel					
2006	A grandi	A piccole	B	A+B	Panel
In totale	11.170	808	748	720	13.446
Lavoratori	9.434	692	471	324	10.921
Colaboratori retrib.	552	37			589
Volontari	157	50	159	79	445
Sovventori			108	26	134
Altri	1.027	29	10	291	1.357
2007					
In totale	12.248	851	776	792	14.667
Lavoratori	10.384	736	496	395	12.011
Colaboratori retrib.	510	32			542
Volontari	175	57	159	87	478
Sovventori			110	26	136
Altri	1.179	26	11	284	1.500
2008					
In totale	13.285	927	807	818	15.837
Lavoratori	11.328	820	534	414	13.096
Colaboratori retrib.	521	22			543
Volontari	173	56	149	89	467
Sovventori			112	26	138
Altri	1.263	29	12	289	1.593
Differenza % 2008/2006					
In totale	18,9	14,7	7,9	13,6	17,8
Lavoratori	20,1	18,5	13,4	27,8	19,9
Colaboratori retrib.	-5,6	-40,5			-7,8
Volontari	10,2	12,0	-6,3	12,7	4,9
Sovventori			3,7	0,0	3,0
Altri	23,0	0,0	20,0	-0,7	10,5

Tutti i gruppi del panel mostrano una consistente crescita della base sociale.

Le A grandi con una crescita che sfiora il 20%, crescono più rapidamente.

Prevalgono nettamente i soci lavoratori:

- sono oltre l'85% nelle A;
- sono circa il 66% nelle B;
- sono circa il 51% nelle A+B.

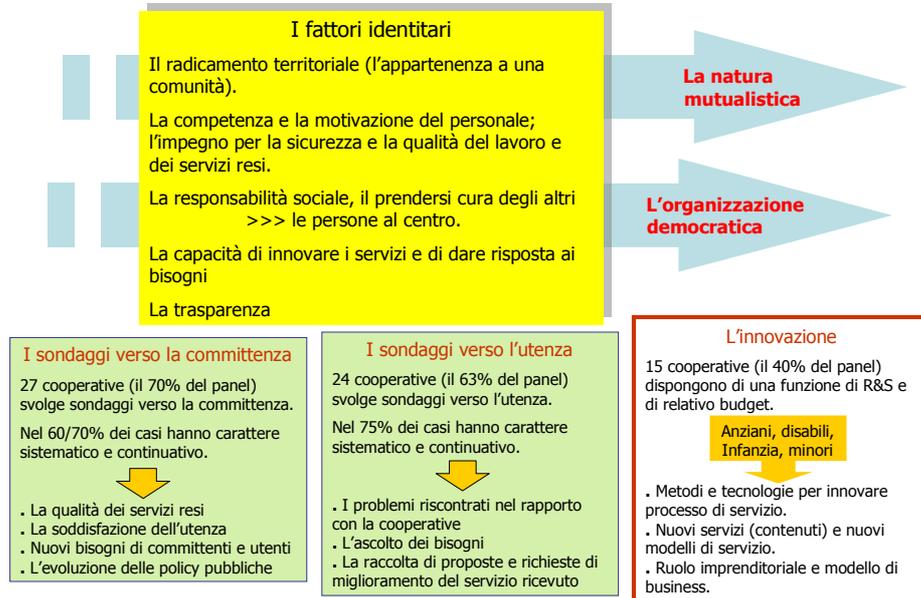
Nelle B e nelle A+B i soci svantaggiati sono circa il 30%.

Fra il 60 e il 70% dei soci risiede nel territorio della provincia di sede.

Le cooperative A più grandi aumentano del 50% circa il numero dei soci fuori dai confini dell'Emilia-Romagna (da 1.920 a 2.855)

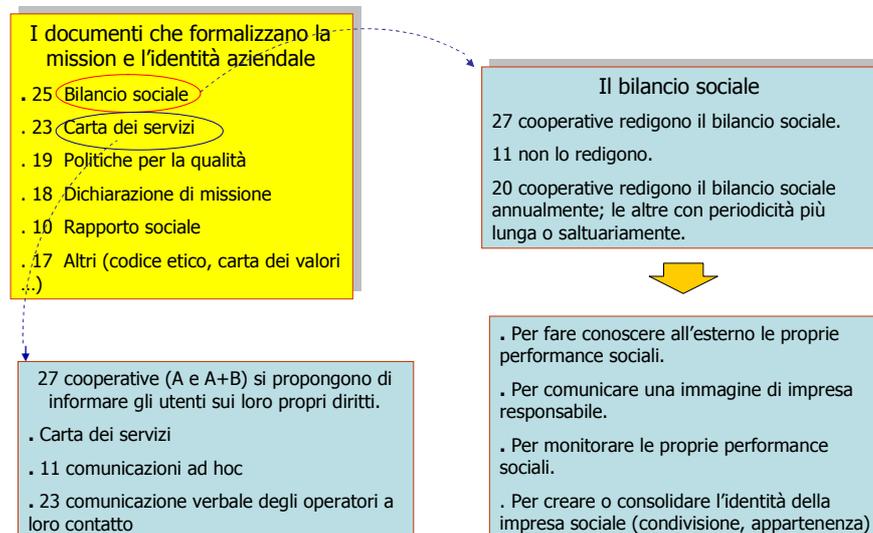
16

L'identità e la responsabilità sociale: assi portanti



17

L'identità e la responsabilità sociale: la formalizzazione



18

Uno sguardo sul futuro e ...

Il 2009: un anno di passaggio?

Ulteriore incremento del volume d'affari, o almeno il suo consolidamento.
Pochissime aziende prevedono un calo del giro d'affari.

Occupazione ancora in crescita, magari modesta.
Pochissime aziende prevedono di ridurre il personale.

Calerà però la redditività, o al più si difenderà un risultato positivo.
Pochissime aziende prevedono di guadagnare di più.

E fra 3/5 anni?

Diffusa e radicata preoccupazione:
 . Le posizioni conquistate sono minacciate e a rischio.
 . "è una lotta continua per contenere i costi e mantenere la qualità".
 . Una redditività molto dubbia.



. Non aumenterà, o al più sarà stabile, la domanda pubblica.

. Cosa succederà davvero con le ASP?
 . Anche la domanda diretta dal privato sarà stabile o calante.

. Il mercato di sede resterà per tutti strategico, ma tenderà a calare.

. Il mercato fuori sede è ancora una incognita, ma il sentimento prevalente è che non aumenterà di tanto.

19

... sul futuro scenario competitivo: i messaggi principali

Sul versante del mercato

- . Quadro normativo e policy in potenziale cambiamento "di fase".
- . L'accreditamento per i servizi "core" resta ancora una incognita.
- . Riduzione delle risorse pubbliche per la spesa sociale.
- . Spostamento del *confine* tra pubblico e privato.
- . Maggiore densità e rischiosità del ruolo imprenditoriale del privato: spostamento verso le gestioni dirette.
- . Netto incremento della pressione concorrenziale (imprese sociali, privati profit, ASP).
- . Sviluppo di partnership imprenditoriali strategiche interne ed esterne al mondo cooperativo.

Sul versante interno all'impresa

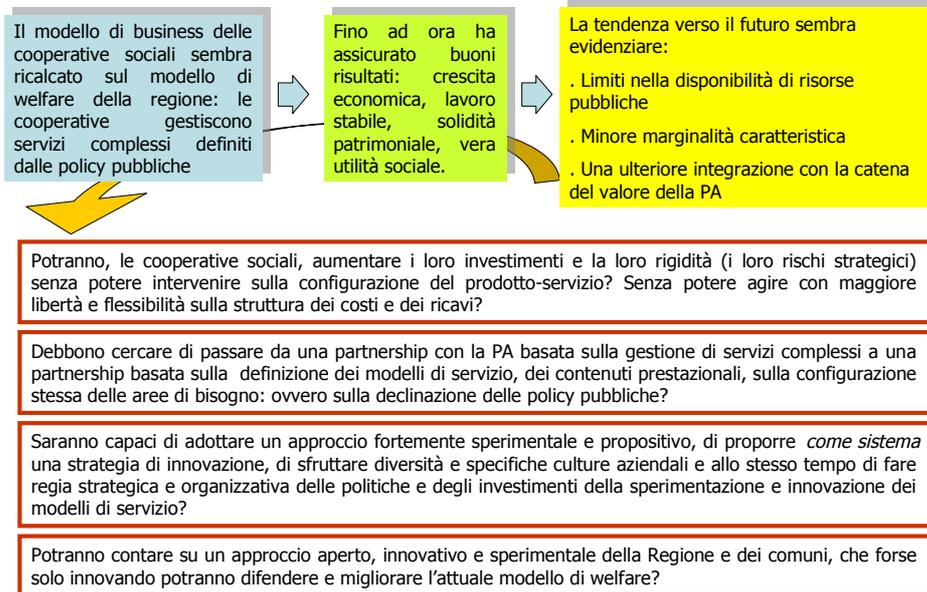
- Miglioramento dell'efficienza gestionale e del modello imprenditoriale:
- > modello di governance
 - > managerialità (gestione e controllo)
- Capacità di investimento (risorse dirette, finanziatori terzi)

Sul versante del sistema cooperativo

- . Fare rete
- . Semplificare concentrare
- . Specializzare

20

I nodi principali



21

Fonti

Ambito anziani e disabili:

Regione Emilia-Romagna "utilizzo del FRNA 2007 e programmazione 2008"

Regione Emilia-Romagna DGR 1682/2998 "Prima attuazione del PSSR 2008-2010 ..."

Regione Emilia-Romagna "Rapporto sociale. Ambito anziani" Ottobre 2008

Sito web Regione Emilia-Romagna "Il PSSR della regione Emilia-Romagna 2008-2010"

Regione Emilia-Romagna DGR 1206/2007 "Fondo regionale non autosufficienza. Indirizzi attuativi della DGR 509/2007"

Regione Emilia-Romagna "Primo piano sanitario sociale 2008-2010. Sintesi

Regione Emilia-Romagna DGR 2299/2004 "Piano d'azione per la comunità regionale"

Regione Emilia-Romagna Dati e statistiche SIPS

Regione Emilia-Romagna. Direzione Generale Sanità e Politiche sociali :vari documenti statistici

Ambito infanzia e minori

Deliberazione Consiglio regionale Emilia-Romagna del 20/01/ 2005 "Direttiva sui requisiti strutturali e organizzativi dei servizi educativi ..."

Crescere in Emilia-Romagna. Secondo rapporto sui servizi e sulla condizione dell'infanzia e dell'adolescenza.

Le istituzioni del federalismo, n. 3, 2008. Bambini a ragazzi nella legge regionale sulle nuove generazioni (LR 14/2008)

Regione Emilia-Romagna DGR 846/2007

Regione Emilia-Romagna, Servizio politiche familiari, infanzia e adolescenza. "Direttiva in merito di affidamento familiare ... (DGR 11/07/2007, n, 846)

Sito Regione Emilia-Romagna "Regione Emilia-Romagna.it/Infanzia"

Regione Emilia-Romagna "Lavorare per bambini e ragazzi nei servizi sociali territoriali. Una indagine sugli operatori dell'Emilia-Romagna" marzo 2009

Sito Cittadinanzattiva.it

22

Fonti

Ambito immigrati

Regione Emilia-Romagna. Deliberazione dell'Assemblea regionale del 16 dicembre 2008 "Approvazione del programma 2008-2011 ... "

Ambito salute mentale

Regione Emilia-Romagna DGR 313/2009 "Piano attuativo salute mentale"

Regione Emilia-Romagna DGR 314/2009 "Provvedimenti in ordine ... alla materia di sanità penitenziaria ... "

Regione Emilia-Romagna DGR 1533/2006 " ... Prevenzione e ... contrasto del consumo di sostanze "

Regione Emilia Romagna Servizio sanitario regionale. Rapporto 2008 "Dati del sistema informativo dei servizi di salute mentale dell'Emilia-Romagna. Anno 2007"

Regione Emilia Romagna Servizio sanitario regionale. Rapporto 2008 sul consumo e dipendenza da sostanze in Emilia-Romagna.

Regione Emilia-Romagna "Programma regionale dipendenze patologiche" Obiettivi 2008-2010.

Regione Emilia-Romagna "Lo stato di avanzamento del progetto regionale demenze al 31/12/2007" Dicembre 2008.

Altri documenti – tutti i settori

Regione Emilia-Romagna. "Linee di programmazione e finanziamento delle Aziende del servizio sanitario regionale per l'anno 2009".

Direzione sociale della Regione Emilia-Romagna. Piani di zona: rilevazione spesa sociale dei comuni singoli e/o associati. Programmi attuativi 2007.

Traccia per una conclusione

di Luciano Marangoni

La ricerca ha prodotto un quadro informativo complesso, che ci sembra proporre alcuni importanti problemi e aprire spazi per riflessioni approfondite sulle strategie di settore e delle singole cooperative.

Le considerazioni che seguono intendono mettere a fuoco gli elementi di scenario che condizioneranno profondamente, con ogni probabilità, gli sviluppi delle strategie imprenditoriali; non possono e non intendono definire alcuna strategia cui le cooperative sociali dovrebbero attenersi.

L'intenzione dichiarata di Legacoop è semmai quella di individuare alcune possibili traiettorie strategiche¹ sulle quali è probabile che le cooperative si attestino nei prossimi anni (pur con le innumerevoli varianti aziendali) per:

-  *avere una efficace chiave di lettura (di interpretazione e di previsione) delle dinamiche imprenditoriali che nel prossimo futuro ciascuna azienda deciderà autonomamente di intraprendere;*
-  *monitorare attentamente lo scenario esterno (il mercato e le policies regionali, le tendenze della componente privata della domanda di servizi sociali-assistenziali) e interno al sistema della cooperazione sociale per predisporre quanto più tempestivamente possibile gli strumenti e le politiche di accompagnamento e sostegno più efficaci;*
-  *predisporre eventuali strumenti organizzativi e giuridici e agevolare operazioni straordinarie che possano eventualmente incidere sull'assetto del sistema d'offerta cooperativo.*

Ad esempio, nel corso della ricerca, numerose cooperative hanno fatto riferimento a:

-  *strumenti di finanziamento dei progetti di investimento a supporto delle gestioni dirette;*
-  *politiche e strumenti di maggiore integrazione nella "catena del valore sociale" tra enti pubblici territoriali e sistema della cooperazione sociale;*
-  *sperimentazione di nuovi modelli di servizio e di relazione tra cooperative sociali, committenza pubblica e utenza;*

¹ Innanzitutto quelle che sembrano avere riscosso maggiore attenzione nel corso delle interviste e dell'indagine sul campo.

- ✚ *Eventuali strumenti e percorsi di riconfigurazione del sistema d'offerta cooperativo (alleanze, fusioni o joint interaziendali, diversificazioni, integrazioni intersettoriali nell'offerta di facility management, specializzazioni) comunque finalizzati a una maggiore economia di scala o di scopo;*
- ✚ *strumenti e metodologie per la sperimentazione di modelli di gestione e di organizzazione aziendale più attenti all'efficienza.*

Qualsiasi riflessione su possibili traiettorie strategiche parte di necessità dalla storia delle aziende e del loro mercato e non può che basarsi:

- ✚ *sull'attuale posizionamento competitivo;*
- ✚ *sulla prevedibile evoluzione del mercato di riferimento (bisogni, utenti, risorse, committenti);*
- ✚ *sulle dinamiche e sulle prevedibili condizioni in cui si troveranno ad agire i principali soggetti di riferimento (comuni, Regione, Asl, ASP, famiglie);*
- ✚ *sulle azioni e il posizionamento, o il riposizionamento, dei principali competitor.*

In questo contesto è utile tenere ben presente alcuni dati e parametri fondamentali:

- ✚ *L'80% dei ricavi delle imprese cooperative sociali è di origine pubblica.*
- ✚ *I modelli di servizio pubblici (ovvero i contenuti e i modelli di resa dei servizi alle persone propri di questo modello di welfare) sembrano sempre più scontrarsi con il limite delle risorse disponibili, che ne rallenta sicuramente la crescita se pure non ne determina una contrazione reale.*
- ✚ *I bisogni della "società debole" si vanno sempre più diversificando mentre sta aumentando l'area complessiva del bisogno (anziani, infanzia, disabili, salute mentale, immigrati e nuove povertà).*

Se non si introdurranno modifiche importanti nel modello di welfare stratificatosi in regione nei decenni scorsi o non si troverà la maniera di aumentare significativamente la disponibilità di risorse, si potrebbe produrre una situazione fortemente dicotomica: da una parte la popolazione che potrà continuare a godere di risposte e servizi eccellenti (e sempre più costosi) e dall'altra un'area di popolazione alla quale sarà possibile dare solamente una risposta residuale, se non addirittura "nessuna risposta".

- ✚ *La Regione e i comuni hanno dato vita alle ASP nel tentativo di "aziendalizzare" servizi sociali strategici all'interno della PA. Le ASP tuttavia, con ogni probabilità, non potranno che agire con logiche di gestione e di controllo, oltre che di indirizzo, di carattere pubblico: per funzionare come aziende e non dissipare risorse, le ASP avranno probabilmente bisogno delle cooperative non solo per l'erogazione di prestazioni, ma per l'erogazione di funzioni di gestione e management complesse.*

✚ *Il privato, inteso come soggetto generatore della domanda finale di servizi, oggi non ha un peso realmente significativo nella definizione delle politiche di servizio, e tantomeno nella organizzazione del mercato istituzionale (non solo perché sembra sostanzialmente inincidente sulla organizzazione del sistema di offerta ed è nella sostanziale impossibilità di scegliere il fornitore dei servizi, ma anche perché privo degli strumenti che gli consentano di focalizzare razionalmente i propri bisogni) In questa fase il privato orienta “autonomamente” la parte consistente di spesa (almeno un miliardo di euro) che alimenta il mercato parallelo delle badanti, sul quale vige una relazione molecolare tra domanda e offerta, tutt’al più filtrata da organizzazioni religiose, di volontariato sociale, sindacali. In questo senso il privato è un decisore che riguarda/orienta il “consumo retail” dei servizi, non certo il loro acquisto all’ingrosso (e tantomeno la loro produzione): ma sarà sempre così? Oppure qualcuno riuscirà a fare della domanda privata una vera forza competitiva?*

✚ *Le cooperative sociali sono nate per gestire attività (e conseguentemente personale, risorse, mezzi tecnici) che i comuni e gli enti locali non intendevano più gestire direttamente; si sono sviluppate integrandosi sempre più nella catena del valore del modello di welfare locale, ovvero sussumendo sempre più al loro interno funzioni e attività pubbliche.*

Numerose cooperative sembrano vedere il loro futuro strategico in una ulteriore intensificazione di questa integrazione con la catena del valore della PA, surrogando sempre più funzioni pubbliche nella gestione dei servizi, nella loro direzione, nel rapporto con l’utenza (per esempio facendosi percepire come il soggetto che eroga i servizi e non solo come il soggetto che “presta” personale e mezzi tecnici al comune, all’ASL, all’ASP, alla Regione), nella realizzazione di investimenti complessi e consistenti.

Il dato forse più rilevante che trova conferma nella ricerca è che in larga misura il modello di business delle cooperative sociali (e specialmente di quelle di tipo A) sembra ritagliarsi sempre più sul modello di welfare locale della regione Emilia-Romagna e degli enti locali che ne fanno parte.

Ma questa traiettoria strategica, se proiettata acriticamente anche nel futuro, nelle condizioni di scenario delineato, porterebbe le cooperative ad assumere rischi imprenditoriali di dimensione e complessità nuova e crescente in un contesto istituzionale (di policy pubbliche, di definizione dei modelli di servizio, per esempio) che, in assenza di una ampia azione innovativa e orientata alla sperimentazione di nuove strategie e opportunità di servizio, continuerebbe a configurare in maniera sostanzialmente *autocratica* e *autoreferenziale*” i contenuti, le modalità erogative, gli standard prestazionali dei servizi resi alle diverse categorie di persone portatrici di bisogni di assistenza e di aiuto.

Da una parte verrebbe a configurarsi un “fornitore di servizi sociali” che assumerebbe rischi crescenti (ad esempio in termini di specializzazione, rigidità operativa, investimenti dedicati) per fornire un prodotto-servizio sui cui contenuti e struttura (e sui costi e i ricavi che ne deriverebbero) non avrebbe sostanzialmente modo di agire.

Dall’altra parte si configurerebbe una committenza pubblica che determinerebbe i costi-prezzi dei servizi per fronteggiare i quali dovrebbe necessariamente ricorrerebbe al know how, alla risorse tecniche e agli investimenti della cooperazione sociale, senza però

riconoscere alla stessa uno spazio per sviluppare nuove soluzioni, nuovi contenuti e nuove modalità di erogazione dei servizi.

Se una maggiore integrazione nella catena del valore dei servizi sociali definiti dalla PA dovesse significare solo che la impresa cooperativa sociale sussumerebbe sempre più attività e funzioni svolte fino ad ora dalla PA, ma sempre dentro il medesimo modello di servizio (che ha aumentato via via i costi ed è forse arrivato alla soglia o sopra la propria soglia di sostenibilità) e senza poterne rivedere alla base contenuti, modalità erogative, parametri di riferimento, struttura organizzativa, allora vorrebbe dire che la cooperazione sociale sarebbe chiamata ad assumere tutti i rischi di stare dentro un modello di servizio che il pubblico (non più in grado di gestirne da solo i costi) scaricherebbe sulla cooperazione, senza che quest'ultima potesse agire su leve di gestione commisurate.

Se, ad esempio, la cooperazione sociale potesse agire solamente sulla leva del costo del lavoro (e il 65% dei costi è costo del lavoro) e della flessibilità nell'impiego delle risorse, senza potere innovare la configurazione del prodotto/servizio e senza potere agire per ottenere ricavi supplementari (ad esempio ottimizzando l'uso delle strutture fisiche di erogazione dei servizi all'infanzia o abbinando servizi sociali e servizi di sanità leggera per gli anziani e i disabili) si potrebbe trovare presto in una impasse strategica: da un lato dovrebbe fronteggiare l'incremento dei costi del modello di servizio deciso dalla committenza pubblica, dall'altro dovrebbe fare i conti con una riduzione tendenziale dei ricavi pubblici (per la minore disponibilità di risorse).

Numerose cooperative sembrano ben consapevoli di dovere gestire questa temibile strettoia.

Un secondo dato, o meglio, un segnale forte che emerge dalla ricerca è il trend decrescente della redditività delle cooperative. Ciò rafforza la necessità di prestare attenzione ai rischi dello scenario strategico che pare delinearsi.

Negli ultimi anni, anche e proprio in virtù della strategia di integrazione più ampia e profonda con la PA, le cooperative hanno consistentemente ampliato fatturato, occupazione e investimenti. Ma tutto ciò sembra avvenuto a discapito dei margini di redditività.

Non a caso le preoccupazioni più forti espresse dalle cooperative sul futuro non riguardano la tenuta dei volumi di attività e dell'occupazione, ma la tenuta dei margini economici (comunque strutturalmente non elevati).

Una situazione di marginalità strutturalmente in calo, oltre a rendere più difficile e oneroso il finanziamento degli investimenti, determina tre pericolose conseguenze:

1. *un aumento strutturale del leverage, proprio nel momento in cui cresce l'assorbimento di capitale investito, sia circolante che fisso;*
2. *maggiori difficoltà a migliorare la remunerazione dei lavoratori;*
3. *maggior fragilità (anche patrimoniale) nella gestione dei rischi connessi a un modello di business rigido e a lungo ciclo di realizzo.*

Difendere e recuperare marginalità sembra un obiettivo strategico primario per tutte le cooperative.

Sulla carta possono essere realizzate diverse iniziative (anche complementari) per raggiungere tale risultato.

a Innanzitutto, e diverse cooperative sembrano ben consapevoli di ciò, si può lavorare per recuperare efficienza nella gestione a livello aziendale.

Occorre tuttavia essere ben consapevoli, al riguardo, che sia un riduzione significativa dei costi, che un incremento della produttività e della flessibilità, hanno prevalentemente a che fare con la componente lavoro. Dunque più efficienza, produttività, flessibilità, vuole dire incidere significativamente sui modelli organizzativi, sulla gestione della forza lavoro, su sistemi premianti della professionalità, sui metodi e gli strumenti di gestione e di controllo dei costi e dei risultati.

Potrebbe essere utile una azione, e Legacoop sociali potrebbe promuoverla e organizzarla, di benchmarking tra le cooperative, di studio e diffusione delle migliori prassi e modelli di gestione.

Naturalmente la ricerca di maggiore efficienza deve tenere conto che i servizi resi sono particolarmente delicati, si basano molto spesso sulla relazione tra operatore e utente, presentano particolari caratteristiche umane e sociali, oltre che professionali, inoltre sono spesso correlati a particolari vincoli normativi e di resa del servizio.

La ricerca di una maggiore efficienza poi, oltre che alla naturale dimensione aziendale, rimanda a una più complessa dimensione di sistema.

Al riguardo potrebbe essere utile riflettere a livello regionale e territorio per territorio sulla articolazione dell'intero sistema d'offerta e sulle sue caratteristiche: 220 cooperative circa, decine di consorzi e di società. Questo assetto di sistema potrebbe essere razionalizzato e reso più efficiente?

Quali concreti percorsi di integrazione e di rafforzamento delle sinergie potrebbero essere intrapresi?

Si tratta di un tema davvero complesso e delicato, ma difficilmente potrà essere eluso.

Numerose cooperative sollecitano una attenta riflessione in questa direzione. Tale riflessione sembra riguardare sia la possibilità di avviare percorsi di integrazione organizzativa e societaria più forti tra cooperative di un medesimo contesto territoriale e competitivo, sia percorsi di maggiore focalizzazione/specializzazione delle aziende.

Frequentemente essa chiama in causa la rete consortile già esistente e rispetto ad essa sollecitata una riflessione circa:

-  *la sua appropriatezza e efficacia nell'assicurare migliori economie di scala sui fattori critici di gestione del mercato e delle risorse;*
-  *la effettiva natura e funzione dei consorzi ai quali dovrebbero essere garantite risorse e poteri appropriati per svolgere la mission loro assegnata: solo commerciale-acquisitiva, di gestione effettiva delle commesse, di pianificazione e sviluppo degli investimenti, di promozione sui mercati extraregionali, di gestione di progetti innovativi dei quali ripartire/condividere i rischi.*

In definitiva ciò che si sollecita di frequente da parte delle cooperative e che potrebbe essere utilmente approfondito da Legacoop regionale e territorio per territorio, è il sistema

delle coerenze tra assetto consortile e attese-necessità delle cooperative che vi hanno dato vita.

b Una seconda leva per migliorare la forbice costi-ricavi potrebbe essere un aumento dei prezzi delle prestazioni. Tuttavia, proprio per la caratteristica pubblica della committenza e per la più volte richiamata penuria di risorse pubbliche, non pare una soluzione ampiamente praticabile con successo.

Andrebbe comunque valorizzato il crescente ruolo di gestione dei servizi integrati assicurato dalle cooperative, l'assunzione di crescenti responsabilità professionali e gestionali, una più ampia e complessa assunzione del rischio di impresa e di resa del servizio.

Se cresce il valore aggiunto sociale delle prestazioni delle cooperative dovrebbe crescere anche il valore aggiunto economico che riconosce tale situazione.

C Una terza possibilità di incrementare i margini è costituita dall'acquisizione di nuove quote di mercato.

L'operazione, certamente non semplice, potrebbe essere perseguita su diversi piani.

Un primo è quello di sottrarre quote ai competitor. L'operazione non sarebbe certo facile. Innanzitutto perché la quota complessiva delle cooperative Legacoop sembra già attestata attorno al 20% del mercato regionale dei servizi sociali-sanitari ed appare ragionevole che la committenza pubblica intenda mantenere un parco fornitori non eccessivamente concentrato. Inoltre, in una situazione competitiva crescentemente tesa, come quella spesso lamentata dalle cooperative, una politica aggressiva di quote potrebbe facilmente degenerare in una battaglia sui prezzi che non farebbe che deprimere ulteriormente i margini e la qualità dei servizi.

Naturalmente una strategia di allargamento delle quote potrebbe essere perseguita non solo sottraendo quote ai concorrenti, ma attraverso una politica di alleanze strutturate e partnership che consentisse poi di razionalizzare approcci al mercato, impiego delle risorse, politiche del personale.

Da questo punto di vista parrebbe molto utile approfondire le condizioni concrete territorio per territorio.

Un secondo piano è quello di cercare opportunità di lavoro fuori dai confini regionali. Alcune cooperative hanno puntato con determinazione in tale direzione, anche realizzando consistenti investimenti in strutture di erogazione del servizio (RSA, asili nido, innanzitutto).

Il vantaggio potenziale di una simile strategia appare connesso ad alcune condizioni chiave:

 *. consente di ampliare la platea dei committenti pubblici e di allargare il terreno del possibile confronto e delle possibili partnership con i potenziali competitor;*

-  . consente di sperimentare modalità di presidio del mercato, di resa dei servizi, di organizzazione (in definitiva di modelli di business) diverse da quelle adottate caratteristicamente in sede;
 -  . consente un approccio che di volta in volta può essere più liberamente orientato a una ampia diversificazione o a una spinta focalizzazione;
- L'espansione fuori regione sembra avvenuta, fino ad ora, per iniziativa autonoma di alcune cooperative. Dovrebbe essere approfondita l'opportunità di delineare al riguardo una vera politica di sistema.*

Un terzo piano è quello di ampliare ulteriormente il portafoglio prodotti-servizi delle cooperative integrandosi ancora più con la PA e sussumendo ulteriori funzioni di servizio gestite ora dall'area pubblica. Ciò ci riporta direttamente alla strategia individuata da molte cooperative, che si declina in investimenti in strutture, gestioni dirette e pienamente responsabili dei servizi, convenzionamento delle prestazioni e dei prezzi.

Dunque ci riporta direttamente a quel modello di business basato sul modello di welfare realizzato dalla PA in Emilia-Romagna e alla necessità di contenere e gestire rischi strategici già evidenziati poc'anzi.

In questo scenario, piuttosto complesso e rischioso, sembra quindi proporsi con molta evidenza la necessità che le cooperative sappiano tradurre la diffusa e consolidata capacità di fare “partnership” con la PA relativamente alla gestione di servizi e funzioni sempre più complessi, in capacità di fare partnership relativamente alla progettazione delle policy, dei contenuti e dei modelli di servizio, di innovazione del modello di welfare regionale.

Che esistano, al tempo stesso, il problema e l'opportunità di innovare il modello di welfare pare chiaramente avvertito dalla stessa Regione sia a livello politico-amministrativo che a livello di struttura tecnica.

In particolare tale consapevolezza sembra derivare da alcune precise condizioni:

-  *la crescentemente limitata disponibilità di risorse;*
-  *la crescente complessità dei bisogni presentati da nuove categorie di popolazione (basti pensare agli immigrati, al disagio sociale, alla salute mentale);*
-  *la volontà di rispondere comunque, anche sperimentando modelli e formule nuove, a fasce di popolazione che resterebbero altrimenti escluse dai servizi (ad esempio l'esperimento triennale dei voucher alle migliaia di famiglie che non trovano posto nei nidi pubblici tradizionali);*
-  *l'apertura allo studio di esperienze e di altri modelli di welfare adottati o sperimentati da altre regioni italiane o della UE.*

In questo contesto appare assolutamente decisivo che le cooperative sappiano sviluppare proposte innovative tese a sperimentare nuovi servizi e nuove modalità di erogazione del servizio, proposte capaci di aumentare il grado di libertà imprenditoriale nella configurazione dei costi e dei ricavi, proposte mirate a flessibilizzare i modelli

organizzativi e l'impiego delle risorse, iniziative per sperimentare più appropriate e meno costose modalità di risposta ai bisogni dell'utenza.

La ricerca, anche se tesa a mettere prevalentemente in luce le dinamiche dei comparti e dei gruppi di cooperative, ha consentito di leggere la ricchezza delle differenze tra cooperative che fanno lo stesso mestiere, di segnalare la diversità dei modelli, delle culture imprenditoriali, della percezione di sé. Se da un lato ciò offre interessanti possibilità di razionalizzazione e integrazione del sistema di offerta, presenta anche una ricchezza di approcci, un polimorfismo che può essere particolarmente utile ad una politica diffusa di sperimentazione di innovazioni.

Ciò che sembra tuttavia decisivo è che il settore nel suo insieme sappia farsi promotore di un ventaglio di proposte innovative, di numerosi terreni e soggetti di sperimentazione, di una gamma di proposte non frammentarie, ma delle quali sia ben leggibile, per la Regione, i comuni, le ASP (i soggetti della programmazione pubblica insomma) l'unitarietà di intenti, la coerenza degli approcci, la volontà di rendere più efficienti e meno costosi i servizi mantenendone o migliorandone la qualità effettiva e soprattutto i vantaggi concreti per l'utente.

Per Legacoop sarebbe sicuramente molto utile approfondire le modalità organizzative di una tale approccio propositivo e sperimentale, magari valutando l'opportunità di dare vita a un soggetto consortile che potesse fungere da regia operativa del "parco proposte innovative", da promoter degli accordi di sperimentazione con la Regione e la PA locale, da gestore di accordi con altri pezzi del sistema cooperativo (il mondo dei servizi, delle costruzioni, della distribuzione, della finanza e delle assicurazioni) per individuare strumenti e risorse a sostegno di tale strategia propositiva.

Un terreno di lavoro che appare altrettanto fondamentale e sicuramente difficile e sfidante sia per la cooperazione sociale che per le istituzioni pubbliche, è quello di dare basi concrete (magari proprio nel contesto della sperimentazione diffusa di nuovi modelli di servizio), alla attivazione e organizzazione in forme nuove della componente privata della domanda di servizi sociali, individuando strumenti organizzativi e societari (magari di tipo cooperativistico e mutualistico), strumenti contrattuali, strumenti patrimoniali e finanziari atti a trasformare una domanda "retail" individuale/famigliare in una domanda strutturata, capace di riconfigurare complessivamente la filiera bisogno > risorse > soggetto erogatore > policy pubbliche.

Una innovazione del modello di welfare non può certamente solo proporsi di migliorare il rapporto costi-benefici dei servizi e nelle aree di bisogno e di popolazione oggi presidiate: è difficile pensare che solo attraverso una maggiore efficienza complessiva del sistema si possano affrontare bisogni più diffusi, complessi e differenziati.

Sembra necessario accrescere il volume delle risorse complessivamente disponibili, e difficilmente il pubblico potrà spendere di più. Ma reperire risorse nel mondo privato (innanzitutto nel mondo dell'utenza) richiede un esame attento delle possibilità finanziarie e patrimoniali degli utenti e delle loro famiglie, la ingegnerizzazione di strumenti finanziari e contrattuali adeguati, forse una ripensamento e la sperimentazione di nuovi prodotti assicurativi: magari per mobilitare il patrimonio immobiliare degli utenti a sostegno dei costi dei servizi ricevuti e solo per la frazione di valore necessaria a tale scopo.

Così come sembra possibile tentare la strada di organizzare sistematicamente l'utenza (individui e famiglie) in mutue o organizzazioni non profit capaci di esprimere sul mercato dei servizi sociali-assistenziali politiche di accumulazione, di risparmio, di mobilitazione delle risorse immobiliari, di espressione della domanda in una ottica di gross market più che di semplice retail.

Un ulteriore terreno di lavoro, particolarmente importante per le cooperative che si occupano esclusivamente o parzialmente di recupero degli svantaggiati e di inserimenti lavorativi potrebbe essere quello di organizzare una maggiore capacità di negoziazione e di cooperazione con il mondo dei loro clienti. In questo ambito si evidenzia il ruolo strategico delle aziende multiutility posizionate in regione (Hera, Enia).

Parrebbero particolarmente importanti tre azioni:

- I. Una più efficace e coordinata azione commerciale capace di interloquire contemporaneamente a tre livelli: il livello locale delle attuali Società operative territoriali, il livello centrale del management aziendale, il livello della proprietà pubblica comunale.*
- II. una capacità di proposta e di innovazione di ruolo imprenditoriale tesa a passare dalla fornitura di servizi marginali (spazzamento e raccolta rifiuti, manutenzione del verde) alla gestione di servizi più complessi e maggiormente core per i committenti (piattaforme di trattamento e recupero di materia da rifiuti, discariche, impianti di generazione di energia).*
- III. una capacità di fare partnership con soggetti (anche cooperativi) in grado di intervenire nella realizzazione degli investimenti sottesi dai progetti, magari anche con le tecniche della finanza di progetto.*



COMITATO REGIONALE EMILIA ROMAGNA



in collaborazione con



POSSIBILI CONCLUSIONI PER CONTINUARE

di Alberto Alberani

Nel cercare di trarre qualche spunto di riflessione da questa ricerca, è necessario sottolineare un punto fermo espresso in premessa e in particolare ricordare che questa ricerca intendeva ed intende essere UNA DELLE POSSIBILI LETTURE dello stato e del posizionamento della cooperazione sociale aderente a Legacoopsociali Emilia Romagna.

Intendeva ed intende essere un contributo e uno stimolo da consegnare in particolare alle Cooperative sociali, non solo per compiere le scelte attuali e future. Naturalmente le proposte e i suggerimenti contenuti nella ricerca e anche le successive possibili conclusioni necessiteranno di adeguati spazi di confronto e riflessione.

Diverse cooperative sociali, diverse cooperazioni sociali

Quando abbiamo redatto il questionario, che è stato proposto alle cooperative, decidemmo di inserire una domandina leggera e forse simpatica: “Se la cooperativa dovesse rappresentarsi come un animale, quale sceglierebbe?”. Ovviamente durante l’intervista questa domanda è stata fonte di battute fra i operatori presenti.

Quando abbiamo riportato l’esito delle risposte ci siamo accorti che è stata casualmente confermata una delle ipotesi iniziali connessa ai temi dell’identità e della MISSION e cioè l’ipotesi che le tante cooperative aderenti a Legacoopsociali Emilia Romagna, pur condividendo (come vedremo in seguito) medesimi valori identità e mission, presentano proprie forti specifiche identità non omologabili in un unico modello.

E’ curioso vedere che delle 32 cooperative che hanno risposto (sul campione di 38) alla domandina “leggera” siano presenti ben 27 animali differenti; di mare, di terra, di aria, alcuni aggressivi, altri pacifici, agili, laboriosi o tenaci.

E’ quindi difficile assegnare a questa eterogenea “famiglia zoo” un’unica connotazione omologabile in un unico modello e questa forse è una delle grandi forze distintive della cooperazione sociale aderente a Legacoop Emilia Romagna; la presenza di un’eterogeneità fatta di sfumature e diversità che grazie alla pratica e al confronto si arricchisce e può trarre dall’altro stimoli e suggerimenti.

Non è casuale che le Grandi A, le Piccole A, le B, e le Multiple, quelle di Reggio Emilia e quelle di Rimini o delle altre Province esprimano tutte la voglia di rafforzare i consorzi esistenti (un interesse che è voglia di cooperare), di crescere insieme strategicamente e di trovare una modalità di relazione basata sul confronto competitivo piuttosto che sull’aggressività. E’ una voglia diffusa in tutte le tipologie di cooperative che ci porta a riflettere insieme su come rafforzare questo desiderio di fare cooperazione. Consorzi di

scopo per soddisfare meglio i bisogni dell'utenza? Consorzi territoriali o consorzi per stabilizzare alcune posizioni mercato? Sarà necessario in futuro condividere sia a livello territoriale sia fra strutture associative e le cooperative quali potranno essere le scelte migliori, coinvolgendo nella riflessione anche la finanza cooperativa e in particolare il Fondo di promozione cooperativa (Coopfond).

Per compiere le scelte future potremmo essere sostenuti dalle risposte ad alcune domande del questionario. Per ciò che riguarda le domande sull'identità è importante sottolineare che la maggioranza delle cooperative ritiene il radicamento territoriale uno dei maggiori fattori identitari. Affermazione confermata dai fatti che evidenziano come solo il 14% del fatturato complessivo delle cooperative aderenti a Legacoopsociali Emilia Romagna viene realizzato fuori Regione.

Rispondere ai bisogni sociali delle persone attraverso servizi di qualità anche innovativi, realizzati da lavoratori professionisti e coinvolti nelle decisioni.

Questa potrebbe essere la sintesi che emerge dalle risposte che erano inserite all'interno della parte del questionario che indagava circa la mission e l'identità.

Può sembrare solo uno slogan ad effetto, ma dietro esiste un grande lavoro, portato avanti da molti anni, che evidenzia ancora una volta le specifiche caratteristiche di imprese cooperative sociali che si differenziano e si distinguono nei confronti di altre organizzazioni.

Cooperative che ritengono la rendicontazione e la coerenza nel perseguimento della mission un'azione importante da realizzare attraverso specifici strumenti. Sarebbe interessante trovare altri contesti dove il 70% delle aziende (tale è la percentuale delle cooperative di questo campione) realizza pressoché annualmente il bilancio sociale per far conoscere anche all'esterno le proprie performance sociali!

Non si tratta di emettere giudizi su "chi è più bravo" o "chi è meglio", ma semplicemente prendere atto che le azioni realizzate dalle cooperative sociali poggiano su pilastri e su valori molto chiari che sorreggono le azioni quotidiane che sono fatte da persone, donne e uomini che si prendono cura di altre donne e uomini producendo quell'immateriale bene relazionale che, garantendo coesione sociale, garantisce il funzionamento di un Paese. Persone che lavorano in cooperative troppo spesso non riconosciute per il loro prezioso lavoro, che strumentalmente "qualcuno" ha cercato di catalogare solo come mero fornitore di mano d'opera non riconoscendo che le cooperative sociali sono oramai da anni vere imprese efficaci ed efficienti... e viene da sorridere quando si sente qualche persona affermare che "le cooperative sociali devono diventare imprese".

I valori e i principi comuni e condivisi dalle Cooperative sociali aderenti a Legacoopsociali Emilia Romagna, accompagnati dalle specifiche originali identità che favoriscono autonome espressività imprenditoriali, saranno quindi alla base dei ragionamenti, delle riflessioni e delle decisioni che saremo chiamati a prendere nei prossimi mesi/anni per essere all'altezza di affrontare le sfide future del nostro sistema di welfare consapevoli che la specificità di questa cooperazione sociale è data dalla capacità di organizzare i professionisti sociali e di promuovere l'inserimento lavorativo di lavoratori svantaggiati.

L'immenso lavoro quotidiano

Pochissimi sono i soci volontari presenti nelle basi sociali del campione (467 su 15.837), per lo più presenti nelle cooperative di Tipo B che vedono anche la presenza di familiari delle persone svantaggiate. Non è un dato sorprendente, semplicemente ci conferma il perseguimento della mission indicata nei primi punti degli statuti che chiarisce che l'identità delle cooperative che hanno aderito alla legge 381 è profondamente diversa dall'identità delle Associazioni di volontariato che recepiscono la legge 266.

L'assenza di soci volontari nella governance nelle cooperative sociali aderenti a Legacoopsociali Emilia Romagna è una caratteristica propria di questa regione. Ciò ci induce a ricordare come le cooperazioni sociali in Italia sono state profondamente condizionate dai sistemi economici, sociali, politici territoriali che hanno generato sistemi di welfare molto diversi e anche cooperazioni sociali differenti. Anche in questo caso non si tratta di entrare nel merito e giudicare un sistema di welfare regionale migliore o peggiore di un altro (non è automatico che un sistema di welfare territoriale fortemente centrato sulla famiglia piuttosto che sui servizi pubblici generi una qualità della vita migliore o peggiore rispetto ad un altro). Ciò che ci preme ricordare è la necessità di riconoscere che i sistemi di welfare territoriale hanno generato sistemi differenti non omologabili ad unico ed esclusivo modello di cooperazione sociale ed è questa la ragione per cui in altre Regioni esistono cooperative sociali (aderenti o no a Legacoopsociali) dove altissima è la presenza di soci volontari perché in quel territorio probabilmente quella è la scelta migliore.

Per le cooperative sociali aderenti a Legacoopsociali Emilia Romagna la scelta migliore è stata di promuovere il cooperativismo fra i lavoratori sociali in particolare anche per riconoscere il lavoro sociale come un vero lavoro svolto da professionisti che dispongono di adeguati strumenti (formazione, aggiornamento, supervisione), rispondono ad un organizzazione e, come tanti altri lavoratori qualificati, fanno riferimento ad un contratto collettivo nazionale di lavoro. E' per questa ragione che un punto fermo delle cooperative sociali aderenti a Legacoopsociali Emilia Romagna è dato dalla piena applicazione del Contratto Collettivo nazionale di lavoro a cui sono da aggiungere gli Elementi retributivi territoriali diversificati per Provincia.

I dati sul lavoro svolto nelle cooperative sociali del campione ci raccontano di un mondo molto variegato, fatto per lo più da assistenti operatori socio sanitari ed educatori. Ci racconta la presenza di tante donne sui 30-40 anni, con diploma, che realizzano costanti percorsi formativi e di un lavoro che vede un ricambio che può essere letto ed interpretato in modi molti diversi. Donne che possono contare sui doveri/diritti connessi al contratto collettivo nazionale di lavoro applicato pienamente da tutte le cooperative. Contratto che garantisce maternità, ferie, malattia e gli altri istituti negati a quelle lavoratrici sociali (le assistenti familiari o "badanti") che costituiscono oggi la parte preponderante del lavoro sociale in Emilia Romagna. Un lavoro faticoso, impegnativo, ma anche appagante e fonte di soddisfazioni che necessita di una valorizzazione maggiore sicuramente sociale, ma più che altro economica. Per fare questo è necessario realizzare un patto fra pubbliche amministrazioni (che di fatto in gran parte determinano gli stipendi attraverso le gare d'appalto o le tariffe dei servizi accreditati...), cooperazione sociale e organizzazioni sindacali. In questi ultimi tempi purtroppo la contrazione della finanza pubblica ha generato gare d'appalto al massimo ribasso (che per fortuna saranno progressivamente superate) e rapporti aspri e conflittuali fra la cooperazione sociale e le organizzazioni sindacali, basati solo su rigidi ruoli di controparte contrattualistica che hanno generato e rafforzato stereotipi e pregiudizi.

Le tre parti (Regione/Pubbliche Amministrazioni, Cooperazione sociale, Sindacati) nei prossimi anni dovranno decidere se condividere le strategie di valorizzazione del lavoro sociale-sanitario svolto dalle cooperative sociali in questa regione o se continuare a fare il gioco delle tre carte chiudendo gli occhi e non vedendo che, in assenza di una strategia condivisa, il welfare in questa Regione sarà sempre più caratterizzato dal lavoro delle assistenti familiari (colf-badanti) e ritornerà a cadere sulle famiglie e in particolare sul lavoro volontario delle donne.

Valorizzazione che dovrà riguardare in particolare le politiche formative e quelle inerenti la qualificazione professionale e la prima formazione, politiche regionali che necessitano di maggiori rapporti condivisi per evitare scelte che possono generare difficoltà alle cooperative, ma più che altro alle lavoratrici che possono contare su percorsi di formazione permanente nelle cooperative sociali che è bene ricordare (quelle del campione) spendono 3 milioni di euro all'anno per la formazione.

Per ciò che riguarda il lavoro, una riflessione particolare ci viene fornita dal dato relativo ai lavoratori svantaggiati che operano nelle cooperative sociali di Tipo B. E' interessante riscontrare che il 32,9% della massa salariale complessiva delle cooperative di Tipo B è destinata alle persone svantaggiate. Dato che conferma che, al di là del rispetto della legge 381 (che prevede almeno il 30% del numero di lavoratori svantaggiati assunti al di là delle ore di assunzione), le persone svantaggiate in queste cooperative hanno trovato un posto stabile che riconosce non solo socialmente, ma anche economicamente il lavoro che vi svolgono. Un dato che non evidenzia la presenza di tante altre persone che sono impegnate in percorsi formativi, borse lavoro, tirocini e che trovano nella cooperativa il luogo ideale per poter svolgere il percorso di re-inserimento sociale e di superamento della condizione di svantaggio. Ricordare il lavoro svolto dalle persone svantaggiate (ma anche quello dei colleghi non svantaggiati) è molto importante in questo periodo di crisi economica: le cooperative sociali di Tipo B potrebbero essere maggiormente valorizzate per quel naturale e storico ruolo di ammortizzatore sociale che genera un valore aggiunto per la comunità in cui opera, non svolgendo attività (costose) di assistenza, ma mettendo le persone a rischio di esclusione sociale nelle condizioni di diventare contribuenti del sistema di welfare.

Un'ultima annotazione connessa al lavoro riguarda il personale amministrativo-direttivo che costituisce il 4,77% del totale della forza lavoro, un dato che sottolinea l'enorme lavoro che viene svolto da chi non sta sul campo direttamente a contatto con gli utenti, ma svolge un faticoso lavoro, spesso invisibile, come coordinatore, tecnico, organizzatore, presidente e deve riuscire a far quadrare i conti con grandi difficoltà. E' un mestiere difficile e impegnativo e poco riconosciuto; probabilmente però è quel mestiere che ha contribuito al successo delle cooperative, differenziandole da altre inefficienti gestioni, e che in futuro necessiterà di un maggior riconoscimento di ruolo, profilo, percorso formativo che ci auguriamo possa trovare particolare attenzione anche da parte dell'Assessorato alla Formazione Professionale della Regione Emilia Romagna.

Il posizionamento attuale

Uno degli obiettivi principali della ricerca era quello di comprendere il posizionamento attuale della cooperazione sociale aderente a Legacoopsociali Emilia Romagna analizzando un campione significativo attraverso la lettura delle performance economiche dedotte dai bilanci e attraverso altre notizie derivate dalla compilazione del questionario presentato alle cooperative con uno specifico colloquio.

Per ciò che riguarda il posizionamento economico è doveroso confessare le grosse difficoltà che come gruppo di ricerca abbiamo incontrato per comprendere la reale entità del mercato nel quale operano le cooperative sociali, le imprese for profit, gli enti pubblici e le altre organizzazioni. Non ci è stato possibile affermare con certezza quale sia la quota di mercato della cooperazione sociale nei servizi per anziani, fatto 100 il totale delle risorse spese.

Sicuramente abbiamo rafforzato la consapevolezza di quali sono i principali ambiti di azione e che la grande parte del lavoro viene svolto per fornire risposte socio-sanitarie-assistenziali alle PERSONE ANZIANE, visto che un terzo del fatturato realizzato nel 2008 fa riferimento a questi servizi (164 milioni su 479). E' inoltre interessante sottolineare che dal 2007 l'entità del fatturato realizzato nei servizi rivolti alla prima infanzia (per lo più asili nido) ha superato il fatturato realizzato per i servizi rivolti a persone disabili, che in Emilia Romagna tradizionalmente sono i servizi per lo più gestiti da cooperative sociali. E' un dato interessante che evidenzia come la cooperazione sociale, che è stata capace di inventare, progettare e gestire i servizi dopo la chiusura delle scuole speciali o dei manicomi, è stata anche capace in questi ultimi anni di proporre alle comunità nuovi servizi per rispondere ai bisogni delle famiglie e naturalmente a quelli delle bambine e dei bambini. E' poi importante ricordare che la cooperazione sociale opera anche in modo significativo nel "mercato" dei servizi rivolti ai minori con problemi sociali, e nei servizi rivolti alle persone con dipendenze patologiche o con problemi di salute mentale, mentre è ancora marginale la presenza sul mercato dei servizi sanitari, inferiore al 10% del fatturato realizzato dal campione preso in esame. Infine, per ciò che riguarda le cooperative sociali di tipo b è da sottolineare come sempre più significativo sia il mercato collegato ai rapporti con le multiutilities, quello dei servizi d'igiene ambientale che insieme alle manutenzioni del verde e alle pulizie rappresentano i mercati più significativi.

Come si accennava prima è difficile posizionare comparativamente la cooperazione sociale aderente a Legacoopsociali Emilia Romagna in relazione agli altri "competitor", ma se azzardiamo che la spesa della pubblica amministrazione negli ambiti in cui operano le cooperative sociali si aggira presumibilmente sui 3 miliardi di euro e se consideriamo che le cooperative sociali fatturano 600 milioni di euro, forse non è azzardato ipotizzare che rappresentano un quinto di tutto l'insieme.

Inoltre, è importante ricordare che la cooperazione sociale di Tipo B e' l' unica forma di impresa al cui interno lavorano quotidianamente insieme squadre di operai composte per circa il 40% da persone svantaggiate. La competenza di promuovere migliore qualità della vita e percorsi di re-inclusione sociale è sapere quasi esclusivo di queste imprese che sono fonte di grande interesse da parte di moltissimi paesi europei e non solo che riconoscono il grande valore economico e sociale ma che purtroppo non sono ancora adeguatamente riconosciute dalle pubbliche amministrazioni e dalle imprese, anche cooperative dell' emilia romagna.

Non abbiamo incontrato difficoltà nell'analizzare le performance economiche del campione (38 coop) e nel raffrontare il campione con l'universo delle cooperative aderenti a Legacoopsociali Emilia Romagna (237), analisi illustrata nella ricerca che evidenzia le performance nell'arco temporale 2004-2007. Si consolida il convincimento che siamo di fronte ad un sistema di imprese affidabili, solido e strutturato con ricavi in costante crescita e a decrescente e scarsa redditività'. La lettura e l'interpretazione degli indici è ben illustrata e commentata nelle pagine precedenti della ricerca; ciò che è probabilmente molto evidente è che la cooperazione sociale aderente a Legacoopsociali Emilia Romagna evidenzia un dinamismo e una voglia di fare che necessita di

interlocutori finanziari che abbiano voglia di scommettere insieme a queste imprese per contribuire alla costruzione di un adeguato sistema di welfare regionale.

Sistema di welfare che oggi è sostenuto da una forte collaborazione con le pubbliche amministrazioni che assegnano la gestione dei servizi dopo la realizzazione di gare d'appalto. In particolare per ciò che riguarda le cooperative di Tipo A e i servizi rivolti a persone disabili e anziani, abbiamo riscontrato che sono tutti condizionati da gare che, per fortuna, ultimamente non fanno riferimento più al solo prezzo come fattore determinante. Ci sono ancora, però, capitolati molto discutibili che condizionano negativamente la realizzazione dei servizi. Nei servizi all'infanzia negli ultimi anni viene sempre più utilizzata la finanza di progetto, strumento che, probabilmente, potrà essere utilizzato in futuro anche in altri ambiti.

Se la gara d'appalto è lo strumento maggiormente utilizzato nel rapporto fra Pubblica Amministrazione e cooperative sociali di Tipo A, questo rapporto cambia in modo significativo nei confronti delle cooperative sociali di Tipo B che realizzano un terzo del proprio fatturato utilizzando l'art. 5 della legge 381 che prevede che la Pubblica Amministrazione può convenzionarsi direttamente senza passare per la gara (per importi non superiori ai 211.000 euro).

Nella percezione espressa dalle stesse cooperative in merito al loro posizionamento, emerge con forza la convinzione che tale posizionamento non si è realizzato perché le cooperative hanno "venduto" servizi a costi inferiori, ma fondamentalmente perché la cooperativa riesce a fornire risposte innovative e flessibili anche in relazioni a qualitative competenze tecniche. Questa idea è probabilmente basata sulla consapevolezza che la relazione con le Pubbliche Amministrazioni oggi è per le cooperative sociali buona e consolidata: infatti poche risposte a questa specifica domanda affermano dell'esistenza di conflitti, percezione che le cooperative rilevano attraverso specifiche indagini di soddisfazione o semplicemente in relazione al lavoro quotidianamente svolto dagli operatori e dai coordinatori dei servizi insieme con gli assistenti sociali o i funzionari. Chi ha lavorato in una cooperativa sociale sa perfettamente di cosa si parla. Quando un assistente sociale ti telefona al venerdì pomeriggio chiedendoti di accogliere il ragazzo disabile il sabato per un problema familiare, anche se il servizio è chiuso, la cooperativa tutta si attiva e coopera per risolvere il problema. E questo avviene perché la relazione fra un responsabile dipendente della pubblica amministrazione e un responsabile cooperatore sociale va al di là delle burocrazie, delle procedure e dei vincoli, condividendo che al primo posto c'è comunque sempre il bisogno e il benessere dell'utente.

E' questo difficile e magico incontro fra persone motivate del pubblico o del "privato sociale" che da oltre trent'anni sostiene il welfare regionale; un incontro sicuramente condizionato dalle politiche, dalle leggi, dalle risorse economiche, ma centrato a soddisfare il comune obiettivo di rispondere ai bisogni degli utenti. Un rapporto che si modificherà sicuramente in positivo quando sarà condizionato dagli accreditamenti che trasformeranno sempre più i funzionari pubblici in competenti certificatori di qualità piuttosto che in appaltatori. Un rapporto che è oggi particolarmente presente nei servizi volti a promuovere l'inserimento lavorativo di persone con dipendenza patologiche, problemi di salute mentale o di marginalità sociale.

Infine, in merito al posizionamento attuale della cooperazione sociale, va sottolineata la percezione di essere scelti non più solo per il fattore prezzo, ma per la capacità di produrre innovazioni e realizzare investimenti (che naturalmente variano in relazione al dimensionamento della cooperativa), capacità che sarà sempre più apprezzata in futuro.

Nell'ambito dei servizi alla prima infanzia il nuovo posizionamento è fortemente legato agli investimenti realizzati per costruire e gestire le strutture fisiche, investimenti che possono manifestarsi come immobilizzazioni materiali oppure finanziarie, nel caso di partecipazione a società di scopo. Inoltre significativi investimenti di capitale sono stati realizzati, in particolare dalle cooperative "A Grandi", nelle strutture dove si realizzano servizi rivolti a persone anziane. Nonostante questa predisposizione agli investimenti per acquistare strutture ancora poche sono le strutture di proprietà (33 su 231) dove si realizzano i servizi rivolti anche ad altre utenze e questi dati ci confermano la necessità di approfondire le relazioni con partner finanziari o con altre aziende in particolare per poter serenamente affrontare il nuovo scenario che si determinerà fra alcuni anni dopo l'applicazione degli accreditamenti. Importanti investimenti sono stati fatti anche dalle cooperative sociali di Tipo B per l'acquisizione di capannoni dove realizzare le attività, o di macchinari e attrezzature. Quasi tutti gli investimenti sono stati fatti con autofinanziamento nessuna cooperativa ha realizzato investimenti avvalendosi di banca etica, due con unipol, tre con coopfond... Questa capacità d'investimento ha prodotto innovazioni che sono state realizzate in questi anni e che dovranno essere promosse anche in futuro

Le prospettive future

Investimenti per innovare

Abbiamo ricordato come la cooperazione sociale Legacoop evidenzia un'ampia differenziazione (eterogeneità) e come non si possa parlare di un unico modello cooperativo anche in questo settore (pur essendo comuni i principi e i valori della mutualità interna ed esterna e lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini). Questa pluralità di realtà (per obiettivi specifici, modelli operativi, ambiti d'intervento, rapporto con il territorio e con gli stakeholder) è in realtà una ricchezza perché consente di sperimentare modelli innovativi differenti.

Senza innovazione (oltre ovviamente ad un alto grado di efficienza ed efficacia) la risposta ai bisogni crescenti (sia in quantità che per differenziazione) e sempre più tipicizzati ("personalizzati") non è sostenibile in un sistema di welfare che non può espandere senza limiti le risorse economiche disponibili. Il pluralismo dell'esperienza cooperativa sociale sarà fattore di successo se:

-  *si riusciranno ad evidenziare le best practice innovative (sia nei prodotti che nelle modalità di gestione);*
-  *si riusciranno, con la collaborazione della Regione e degli Enti Locali (anche fruendo dei fondi europei obiettivo competitività), a sperimentare su giusta scala queste innovazioni al fine di verificarne la praticabilità diffusa;*
-  *riusciremo a fare rete e provare a progettare e realizzare insieme (suddividendo così anche il rischio e l'investimento) nuovi modelli di gestione dei servizi sia tradizionalmente realizzati che nuovi rispondenti ai nuovi bisogni insoddisfatti.*

Le cooperative sociali aderenti a Legacoopsociali Emilia Romagna sono autonomamente state capaci di realizzare investimenti per promuovere le innovazioni che da sempre hanno proposto alle pubbliche amministrazioni per rispondere al meglio ai nuovi bisogni sociali. Una capacità che necessiterà di partner che vorremmo fossero connessi al sistema cooperativo. Il Sistema Legacoop nelle sue diverse espressioni potrà assumersi questo impegno se saremo insieme in grado di assumere un nuovo ruolo nei confronti del welfare

regionale e nel rispondere ai nuovi bisogni sociali e sanitari non delegando questo compito alla sola cooperazione sociale. Le cooperative di costruzioni, di abitanti, di servizi non sociali, anche attraverso la costruzione di consorzi funzionali alla finanza di progetto per la costruzione di strutture (asili nido-rsa) hanno dimostrato che queste integrazioni sono vincenti e soddisfano tutti i componenti delle compagini societarie. Le cooperative di servizi e di manutenzioni, in collaborazione con le cooperative sociali di Tipo B, stanno aumentando la realizzazione congiunta d'investimenti e potrebbero favorire una cooprogettazione in alcuni settori che diventeranno altamente strategici e su cui stanno lavorando sia le "grandi coop di servizi" sia le cooperative sociali. Basti pensare alla filiera rifiuti-produzione di energia per capire il bisogno di investimenti per innovare. Fondamentale sarà il ruolo delle finanziarie legate alle Legacoop territoriali come strumento di supporto, analisi e accompagnamento, ma anche quello delle società finanziarie del sistema nazionale alle quali dovrà essere richiesta maggiore attenzione, nella consapevolezza che gli investimenti e le redditività nei settori della cooperazione sociale non possono essere paragonati agli investimenti finanziari realizzati in altri settori. Ci auguriamo in futuro di iniziare un nuovo rapporto con la Finanza Etica che tante aspettative ha generato nelle cooperative sociali, ma che non è riuscita ad identificare soddisfacenti ambiti di collaborazione

Il rapporto fra pubbliche amministrazioni e cooperazione sociale

Uno dei problemi maggiormente sentiti dalle cooperative sociali aderenti a Legacoopsociali Emilia Romagna è dato dalla consapevolezza che il principale partner, cioè la Pubblica Amministrazione nelle sue diverse articolazioni (Regione, Province, Comuni, Asl, Asp), nel futuro avrà certamente risorse calanti per rispondere ai bisogni dei cittadini. Un dato di fatto che potrebbe mettere fortemente in discussione il modello di welfare emiliano romagnolo che ha visto in questi 30 anni (come ci ha confermato anche questa ricerca) una presenza importante della cooperazione sociale.

Tagli economici statali che sono stati solo in parte compensati dal Fondo regionale per la non autosufficienza e che potrebbero configurare uno scenario dove i pochi e qualitativi (e costosi...) servizi non riescono a soddisfare la domanda di gran parte della popolazione che, oltre alle tasse, dovrà pagare i servizi a cui non riesce ad accedere. Il fenomeno delle assistenti familiari (impropriamente chiamate badanti) la cui consistenza economica (finanziata dalle famiglie con contratti irregolari o in regola) è di gran lunga superiore alle risorse messe a disposizione del pubblico, le lunghissime liste d'attesa per poter entrare al nido, ma anche le scarse risorse messe a disposizione per realizzare attività preventive o di reinserimento sociale di persone socialmente escluse o a rischio di esclusione sociale evidenziano sempre più la necessità di riprogettare insieme i servizi per poter adeguatamente rispondere ai nuovi bisogni.

Aumento della marginalità sociale, che in questa regione non può essere trattata solo come un problema legato alla sicurezza ma affrontata tramite interventi di prevenzione e di inserimento lavorativo, aumento degli interventi volti all'integrazione dei nuovi cittadini specialmente minori, necessità delle famiglie di disporre di due stipendi e quindi di servizi per le persone anziane e per la prima infanzia, invecchiamento delle persone disabili, ecc. sono solo alcune tematiche su cui sarà necessario cooprogettare innovazioni a partire dalla valorizzazione dei tavoli welfare dei distretti se ancora si crede nella legge 328...

Su questi tavoli sarebbe importante affrontare le innovazioni connesse all'accreditamento, partendo da percorsi formativi congiunti assicurando e coinvolgendo le cooperative che operano sui territori e che nel questionario hanno visto questa innovazione come una possibile minaccia. Ed è sempre in questi tavoli che le cooperative vanno rassicurate che

le Asp non diventeranno strumento di re-internalizzazione dei servizi come qualche “dottor Stranamore” ogni tanto ipotizza. La trasformazione delle Ipab in Asp, che preoccupa non poco le cooperative che le indicano come uno dei più “potenziali competitor”, potrà portare benefici agli utenti se porrà queste società nelle condizioni di evidenziare in modo trasparente la differenza di costi fra le diverse gestioni, permettendo inoltre di poter decidere eventuali costituzioni di società miste con le cooperative sociali, valorizzando le diverse risorse a disposizione. Insieme, i vari soggetti del sistema integrato potranno ottimizzare le gestioni attuali (obiettivo chiaramente identificato dalle cooperative) liberando risorse per realizzare nuovi servizi.

Uno degli ambiti di cooprogettazione innovativo potrà essere quello legato agli interventi domiciliari di sanità leggera così come illustrato in un apposito paragrafo di questa ricerca. Dopo aver dimostrato in questi 30 anni di essere i soggetti maggiormente all'altezza di fornire risposte domiciliari alle persone anziane, in particolare non autosufficienti, e alle persone disabili, la cooperazione sociale anche attraverso l'utilizzo delle innovazioni tecnologiche del sistema e-care e la collaborazione con i Cup è a disposizione per comprendere se è possibile realizzare qualitativi e più economici servizi innovativi.

La parola chiave nel futuro rapporto è innovazione e per innovare il sistema di welfare regionale le cooperative richiedono a Legacoop nelle sue diverse espressioni di cooprogettare con la Regione azioni di valorizzazione e sostegno della cooperazione sociale per migliorare insieme la qualità dei servizi. Questo probabilmente può significare attivare confronti politici sia con la regione, sia con i territori, sia con la cooperazione sociale, coinvolgendo anche la cooperazione nonsociale anche per comprendere quali possono essere le innovazioni condivise. Per far questo è necessario un reciproco bagno di umiltà che, partendo dalla valorizzazione e dal riconoscimento reciproco delle qualità esistenti, non esiti a riconoscere problemi, errori e inefficienze, favorendo necessari aggiustamenti strategici. Questo può significare ri-pensare ad un nuovo ruolo delle Mutue troppo spesso confuso con il modello assicurativo americano, ben lontano dai valori e principi cooperativi che hanno generato questi strumenti solidaristici, ma anche all'attuale sistema di assegni di cura, voucher, autonomia di spesa dei cittadini che troppe volte è riduttivamente vissuto come alternativo al sistema integrato dei servizi.

Crediamo sia importante evolvere ulteriormente la gestione dei servizi in risposta ai bisogni sociali. La cooperazione è stata, nell'esperienza storica italiana degli ultimi trent'anni, lo strumento principale con cui si è passati dal welfare state alla welfare society (esternalizzazione dei servizi, coinvolgimento di nuovi attori, diffusa responsabilizzazione), non essendosi ancora sviluppato in pieno il welfare community. Un ulteriore passo in avanti, in attuazione della solidarietà orizzontale assunta dalla riforma federale dello Stato, è quello di coinvolgere e responsabilizzare maggiormente le risorse e gli attori della società civile (in cui anche il mercato si colloca). Questa evoluzione può anche consentire la creazione di un mercato sociale regolamentato attentamente e controllato in relazione alla qualità garantita dei servizi e alla capacità degli utenti e dei loro familiari di scegliere ciò che è meglio per loro, superando le numerose asimmetrie informative tipiche del settore socio-assistenziale e sanitario. Le cooperative sociali se ne avvantaggerebbero vedendo in tal modo ampliato il loro campo d'azione e differenziando i committenti dei loro servizi.

Si può ipotizzare che la sussidiarietà orizzontale sia più efficace se promossa dagli utenti, dai consumatori, e non dai produttori (siano essi società profit, associazioni di volontariato o cooperative sociali stesse). Potremmo con coraggio riscoprire il ruolo che possono assumere le cooperative tra utenti, le società di mutuo soccorso (che stanno innovando la propria mission); potremmo coinvolgere la cooperazione di consumatori e di abitazione esistenti (la cui base sociale è rappresentativa delle famiglie); potremmo chiedere alle assicurazioni (a partire da Unipol-UGF) di coprogettare con noi nuovi prodotti che consentano al cittadino di potersi garantire dal rischio futuro d'invalidità al verificarsi del quale vengono messi a disposizione servizi domiciliari e residenziali di sostegno alla persona e alla famiglia (valutando con il Parlamento se la copertura di questo evento non possa diventare obbligatoria, così com'è stato per l'assicurazione auto, e quindi sostenibile per la creazione della relativa polizza).

Anche in questo modo si può tentare di affrontare vecchi e nuovi bisogni senza rimanere ingabbiati in risorse pubbliche non più sufficienti. Anche in questo modo si può allargare il mercato della cooperazione sociale e valorizzare chi saprà offrire innovazione e qualità in condizioni di efficienza e quindi di prezzo compatibile.

La terza conferenza regionale sulla cooperazione sociale potrà essere un'importante occasione se produrrà confronti e approfondimenti sui diversi specifici temi che potranno in seguito essere approfonditi ci auguriamo in un'ottica costruttiva e di valorizzazione e sostegno. Una valorizzazione e sostegno alla cooperazione sociale: nei prossimi mesi verificheremo la reale volontà di rendere concreto il "Protocollo d'intesa" firmato dalla Regione Emilia Romagna e dalle Associazioni di rappresentanza della cooperazione sociale. Concretezza che per noi operatori significherà vedere l'abolizione dell'irap che già altre Regioni hanno provveduto ad abolire e che permetterebbe alle cooperative sociali di disporre di un po' di ossigeno per valorizzare maggiormente il lavoro sociale... e realizzare gli investimenti necessari alla sfida dell'accreditamento.

Consorzi reti

Uno dei consigli suggeriti dalle cooperative del campione a Legacoop è quello di porre una particolare attenzione ai "processi di riconfigurazione dell'offerta (fusioni, semplificazioni, consorzi)". Come è illustrato in un apposito paragrafo della ricerca la cooperazione sociale aderente a Legacoopsociali Emilia Romagna oltre ad essere radicata nel territorio esprime una forte vocazione ai consorzi; quasi tutte le cooperative del campione aderiscono ad uno o più consorzi commerciali, di gestione delle commesse o di servizi. Consorzi legati al territorio o nati per rispondere ai bisogni di specifici ambiti di intervento. Le ragioni maggiormente indicate di tale scelta sono riconducibili all'interesse di affrontare il mercato non da soli e di trovare occasione di fare sistema, rete. Questa tendenza che è fortemente legata a principi e valori cooperativistici è necessario venga assunta dalle Legacoop Provinciali, dalla Legacoop Emilia Romagna e dal sistema in generale come una delle sfide più importanti che abbiamo davanti. Probabilmente uno dei compiti precipui delle Associazioni di rappresentanza nei prossimi anni sarà quello di accompagnare le cooperative del proprio territorio ad identificare le migliori strategie di posizionamento per poter garantire alle cooperative, ai soci e agli utenti le migliori prospettive future. Questo dovrà essere fatto senza scorciatoie e fanatismi, ma attraverso approfondite analisi connesse alla storia, alla mission, alla situazione economica finanziaria patrimoniale, alle risorse umane, alla situazione territoriale. Ciò porterà probabilmente a scelte diversificate: può darsi che una "piccola" cooperativa ben patrimonializzata, radicata su un territorio, che realizza un servizio di nicchia e qualitativo non abbia nessuna voglia di consorziarsi, di uscire dal territorio o di

allearsi con altre cooperative, ma può anche darsi che nel paese vicino una medesima cooperativa esprima bisogni totalmente opposti. Inoltre l'accompagnamento alle azioni di posizionamento sarà probabilmente condizionata dalle caratteristiche delle cooperative e dai territori.

Le grandi cooperative di Tipo A esprimono bisogni e desideri che sono naturalmente connessi alla loro struttura patrimoniale e con urgenza sarà necessario ri-definire il ruolo del "Consorzio regionale In rete" che potrebbe assumere un importante ruolo di sostegno a tutte le cooperative che dovranno affrontare i cambiamenti connessi agli accreditamenti. Come abbiamo visto nella ricerca, queste cooperative sono le uniche che hanno oramai consolidato la pratica di partecipare o promuovere società di scopo utili al proprio core business. Le prospettive che hanno davanti le grandi cooperative e le loro strategie di posizionamento sono molto diverse, avendo loro caratteristiche e storie diverse. Per tutte però probabilmente si aprono nuove prospettive e mercati che richiederanno alleanze e sinergie ci auguriamo in particolare con imprese del sistema cooperativo (Unisalute /Ugf, le Coop di consumo, le Mutue territoriali ecc.), nella consapevolezza che i nuovi bisogni di welfare delle famiglie, in particolare quelli delle famiglie dove sono presenti persone non autosufficienti, aumenteranno contestualmente alla diminuzione di risorse pubbliche. Su questo terreno, con queste alleanze, il protagonismo di un consorzio regionale potrebbe presentare ai cittadini, alla Regione, alle Pubbliche Amministrazioni proposte nuove appropriate.

Le piccole cooperative di Tipo A, quasi tutte legate al proprio territorio e il più delle volte "artigiani di prodotti d'eccellenza", sono quelle maggiormente esposte a crisi connesse alla dinamica dei nuovi costi derivanti dal rinnovo del ccnl e al lento adeguamento tariffe oltre che ai lunghi tempi di pagamento. Sono cooperative che probabilmente possono trovare nei consorzi territoriali o in processi di integrazione-fusione anche quell'ottimizzazione gestionale che può liberare risorse economiche. Sono quelle che necessitano di un grande lavoro dei responsabili provinciali per condividere il posizionamento strategico imprenditoriale anche attraverso percorsi formativi che potrebbero essere presentati da Cesvip a Foncoop.

Le cooperative di Tipo B e le cooperative a scopo plurimo partecipano quasi tutte a Consorzi territoriali che hanno il grandissimo pregio di aderire sia a Legacoop sia a Confcooperative superando antistoriche ed inutili diffidenze e gelosie. Sono consorzi quasi tutti consolidati che necessitano di una rappresentanza consortile-imprenditoriale a respiro regionale per potersi adeguatamente confrontare con le grandi imprese-cooperative multiservizi, con la Regione (Intercenter), con le Multiutilities, ecc. Un consorzio regionale dei consorzi delle Tipo B potrebbe esprimere con maggior forza la grande importanza di queste imprese, oggi poco valorizzate dalle Pubbliche Amministrazioni e anche all'interno dei sistemi cooperativi, e potrebbero affrontare sfide importanti in nuovi mercati (dalla raccolta rifiuti alla produzione di energie alternative), garantendo alla comunità anche quel valore aggiunto dato dall'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, che nessuna altra impresa, cooperativa o no, è in grado di realizzare.

Lavoro sociale

Nel concludere le riflessioni sulle prospettive future è necessario esprimere alcune riflessioni in merito al lavoro sociale. Abbiamo visto nella ricerca che la cooperazione sociale in Emilia Romagna garantisce un lavoro stabile remunerato e tutelato dal contatto di lavoro a decine di migliaia di persone/famiglie. Questo non è oggi un dato scontato. Lo sanno bene le 100.000 assistenti familiari/badanti (quasi il triplo di tutte che le persone che oggi lavorano nelle cooperative sociali) che negli ultimi cinque hanno garantito le risposte ai bisogni delle famiglie. Fenomeno che non si esaurirà e che produrrà importanti cambiamenti nei sistemi di welfare, cambiamenti difficilmente intercettabili e regolabili

dalle normative e dalle politiche pubbliche. In questi anni il vero mercato sociale che si è affermato in questa regione è quello nato dall'incontro della domanda e dell'offerta che ha determinato il prezzo. Un mercato complesso, difficile che è nato non per lente ed obsolete ingegnerie politico istituzionali, ma dalla volontà delle persone che dovevano risolversi problemi, nato per volontà delle famiglie e delle lavoratrici sociali mentre i tanti protagonisti del sistema di welfare, mettevano la testa sotto la sabbia. Questo cambio culturale e sociale del lavoro sociale produrrà nei prossimi anni un impatto importante e la cooperazione sociale dovrà interrogarsi su come rapportarsi a questo fenomeno nella consapevolezza che possibili sinergie con le Cooperative di consumo o di utenti potrebbero essere virtuose.

La cooperazione sociale in Emilia Romagna è nata continuerà a fornire il suo prezioso ed originale contributo se sarà in grado di riporre al centro del dibattito sul welfare la valorizzazione del lavoro sociale, che non passa solamente dalla remunerazione connessa al contratto, ma dalla convinzione che è grazie al lavoro sociale che si rafforza la coesione sociale e la qualità della vita di un territorio.

Arriverci a presto

Questa ricerca ha confermato l'importante, fondamentale ed insostituibile ruolo della cooperazione sociale in Emilia Romagna che, come tutte le organizzazioni, non è priva di problemi, difetti, contraddizioni. Sicuramente ha confermato la voglia di continuare ad essere protagonisti forti di una storia che ha creato importanti competenze e saperi che siamo sicuri potranno essere in futuro adeguatamente essere sostenuti riconosciuti e valorizzati. E' una ricerca che ci ha dato la possibilità di raccogliere future informazioni, che forse ci aiuteranno a compiere le scelte future sicuramente come cooperazione sociale aderente a Legacoopsociali Emilia Romagna: ma lo scopo non era solo interno, ma anche quello di condividere il lavoro con tutti gli attori con cui interloquiamo quotidianamente. Saranno fondamentali ed importanti i consigli, le critiche, gli apprezzamenti, i suggerimenti che riceveremo in futuro da chi leggerà la ricerca, in particolare delle Cooperative che non sono state inserite nel campione, delle altre Associazioni cooperative, delle Organizzazioni Sindacali, delle Associazioni di familiari e utenti, di chi opera nel Terzo Settore, della Regione e delle Pubbliche Amministrazioni, delle Cooperative non sociali e da tutti coloro che ogni giorno con passione ed impegno cercano di costruire un sistema di welfare regionale utile a migliorare la qualità della vita di tutte le persone.