

# L'ecosistema delle imprese sociali in Emilia-Romagna



***“RaiSE Promuove la competitività delle imprese sociali attraverso il miglioramento delle politiche di sostegno”***



Le attività di indagine sul campo e redazione della presente pubblicazione sono state condotte da un gruppo di lavoro composto dai seguenti soggetti:

- ERVET - *Roberta Dall'Olio, Claudia Ferrigno, Francesca Lavagetto, Alessandra Medici, Giuseppe Silvestris;*
- AICCON - *Paolo Venturi, Giorgia Perra;*
- Regione Emilia-Romagna – Servizio Politiche per l'integrazione sociale, il contrasto alla povertà e Terzo Settore - *Monica Raciti, Cinzia Ioppi, Servizio Programmazione delle politiche dell'istruzione, della formazione, del lavoro e della conoscenza - Francesca Bergamini, Francesco Errani, Gabriele Marzano;*

Hanno inoltre contribuito alla realizzazione del rapporto, tramite attività di indirizzo, consultazione e relazione con le imprese intervistate:

- ANCI Emilia-Romagna - *Massimiliano Di Toro Mammarella;*
- Legacoopsociali Emilia-Romagna - *Alberto Alberani, Emiliano Galanti;*
- Federsolidarietà - Confcooperative Emilia-Romagna - *Gianluca Mingozzi, Doriana Togni;*
- Associazione Generale delle Cooperative Italiane Emilia-Romagna (AGCI) - *Massimo Mota;*
- Forum del Terzo Settore Emilia-Romagna - *Riccardo Breveglieri;*
- ASTER - *Sara D'Attorre*

## Ringraziamenti

Si ringraziano tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione del presente rapporto, dalla fase preliminare di raccolta delle esperienze da inserire nella mappatura, passando per l'attività di indirizzo e orientamento della ricerca, fino alla fase conclusiva di condivisione e analisi degli strumenti politici volti a supportare la competitività delle imprese sociali:

- Regione Emilia-Romagna – Assessorato alle politiche di welfare e politiche abitative; Assessorato al coordinamento delle politiche europee allo sviluppo, scuola, formazione professionale, università, ricerca e lavoro; Assessorato alle attività produttive, piano energetico, economia verde e ricostruzione post-sisma;
- ANCI - Associazione Nazionale dei Comuni Italiani Emilia-Romagna;
- Legacoopsociali Emilia-Romagna;
- Confcooperative Emilia-Romagna;
- Associazione Generale delle Cooperative Italiane Emilia-Romagna (AGCI);
- Forum del Terzo Settore Emilia-Romagna;
- ASTER – società consortile dell'Emilia-Romagna per l'innovazione e il trasferimento tecnologico

Un ringraziamento particolare va anche ai rappresentanti delle ventuno organizzazioni mappate (associazioni, cooperative sociali, fondazioni e consorzi): C.E.F.A.L., Fondazione Nuovo Villaggio del Fanciullo, Associazione Porta Aperta Modena Onlus, Consorzio K9, Àncora Servizi, Lai Momo, Società Dolce, AUT AUT Modena Onlus, Il Bettolino, Open Group, Camelot, Il Girasole, Zerocento, Cento Fiori, Consorzio Solidarietà Sociale, Parma80, Proges, Dimora d'Abramo, Consorzio SIC, Arca di Noè, Aliante.

Il loro contributo è stato fondamentale ai fini della presente indagine e nella comprensione del panorama regionale in materia di economia sociale.

## Premessa

La presente ricerca evidenzia il percorso di cambiamento dell'impresa sociale, che deve misurarsi con un mercato in evoluzione, l'innovazione, la tecnologia e le nuove competenze necessarie a far fronte a fabbisogni in continua mutazione. Essa ha, negli anni recenti, via via ampliato l'ambito della propria attività e l'offerta di servizi e prodotti; non ha più come principale riferimento la Pubblica Amministrazione e sta sviluppando collaborazioni con il mondo profit in un'ottica di co-progettazione pubblico-privata. Sono inoltre in atto alcuni interessanti processi di internazionalizzazione riguardanti le imprese sociali di più grande dimensione. La tipologia e la qualità dei servizi, la creazione di reti, la misurazione dell'impatto sociale rappresentano nuove frontiere di miglioramento, unitamente alla necessità di competenze manageriali di alto livello e di nuove professionalità così come l'individuazione di strumenti finanziari dedicati.

L'approfondimento su ventuno casi esemplari ha messo in luce tratti distintivi della nuova impresa sociale dal punto di vista dell'ambito di attività, degli obiettivi e dei servizi offerti per rispondere ai mutati bisogni sociali espressi dalla comunità, nonché in merito ai nuovi modelli organizzativi e strumenti finanziari che consentono alle imprese sociali di mantenere l'efficacia dell'azione rivolta alla collettività. La raccolta di dati conferma come l'impresa sociale in Emilia-Romagna abbia un ruolo di rilievo anche dal punto di vista economico, in quanto dotata di una forte capacità di resilienza che ha consentito una crescita e consolidamento pure nei momenti di crisi economica, generando nuova occupazione e servizi anche in affiancamento al sistema di servizi a carattere pubblico. I numeri e le statistiche ben rappresentano il valore dell'economia sociale e del Terzo Settore nella nostra regione. In Emilia-Romagna, le cooperative sociali sono oltre 700 con un fatturato che supera i 2,5 miliardi di euro e un impiego per circa 50mila persone. L'impresa sociale opera prevalentemente nell'assistenza alla persona e nell'istruzione ed è principalmente rappresentata da cooperative sociali e associazioni di volontariato e promozione sociale. Non è da sottovalutare l'importanza delle cooperative sociali di tipo B finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Esse operano direttamente sul mercato offrendo prodotti e servizi con sempre più elevati standard di qualità. Correntemente con gli obiettivi di analisi, a partire dagli strumenti già messi in campo dalla Regione Emilia-Romagna ed in vista della futura programmazione, si evidenziano alcune possibili linee e raccomandazioni in termini di strategie di policy che nel medio periodo siano in grado di accrescere e consolidare le imprese sociali del territorio emiliano-romagnolo:

- promuovere la creazione di reti di imprese, strumenti giuridici e nuovi modelli organizzativi
- facilitare la contaminazione tra start up innovative e imprese consolidate
- agevolare gli investimenti nelle nuove tecnologie
- costruire strumenti di finanziamento orientati all'impatto (risultato e prestazione)
- sostenere lo sviluppo di nuove competenze manageriali all'interno delle imprese sociali

- promuovere l'imprenditorialità nel suo complesso

Opportuno qui ricordare che la Regione Emilia-Romagna, per promuovere e sostenere l'economia sociale, ha accompagnato, e per alcuni versi anticipato, la riforma nazionale del Terzo Settore (legge delega 106 del 25 maggio 2016 e D.lgs. 117/2017), proponendo una serie di importanti emendamenti. Tra questi, la proposta, poi accolta, di ripristinare per le grandi Regioni gli organismi territoriali di controllo e l'inserimento di un rappresentante delle Regioni all'interno di quello nazionale. La Regione Emilia-Romagna, assieme ad ERVET, ha inoltre avviato da alcuni anni un percorso di approfondimento, analisi e studio finalizzato alla definizione di modalità efficaci di co-progettazione tra amministrazione pubblica e soggetti del Terzo Settore nei servizi sociali. Ciò ha condotto alla definizione di apposite linee guida destinate a supportare dal punto di vista giuridico e metodologico il percorso della co-progettazione, e all'avvio di un'attività di sperimentazione a livello territoriale. È prevista l'impostazione di interventi programmatori pilota in materia di co-progettazione con sessioni di informazione e formazione per le pubbliche amministrazioni locali delle province emiliano romagnole, in collaborazione con ANCI Emilia-Romagna, e un'assistenza tecnica alla realizzazione dei percorsi sperimentali.

Il sistema dell'economia sociale, nel suo articolato complesso di attori e realtà, rappresenta un importante interlocutore delle istituzioni pubbliche, un soggetto che contribuisce in maniera attiva e dinamica al welfare e allo sviluppo del territorio regionale. L'analisi svolta nell'ambito del Progetto RaiSE e le attività ad esso correlate, anche grazie al confronto con altre Regioni e realtà europee e alla collaborazione attiva dell'amministrazione regionale, delle associazioni di rappresentanza delle imprese sociali e delle imprese stesse, costituiscono un tassello ulteriore nel percorso volto al consolidamento e sviluppo di un ecosistema favorevole all'innovazione sociale in Emilia-Romagna.

## Indice

Introduzione.....	0
1. Definizione e criteri nel contesto regionale dell'Emilia-Romagna .....	2
2. Caratteristiche e sviluppo delle imprese sociali .....	5
3. Valutazione dei bisogni e principali sfide per le imprese sociali .....	10
3.1 Motivazione e obiettivi dell'indagine .....	10
3.2 Gli elementi emersi.....	18
4. Sistema degli strumenti di sostegno alle imprese.....	32
5. <i>Gap Analysis</i> e raccomandazioni per le politiche.....	45
Allegato 1 - Griglia dell'intervista .....	47
Allegato 2 - Sintesi delle interviste .....	51
Bibliografia.....	122
Sitografia.....	124

## Introduzione

Il presente lavoro è stato realizzato nell'ambito del progetto europeo *RaiSE - Enhancing social enterprises competitiveness through improved business support policies* finanziato dal Programma Interreg Europe, il cui obiettivo è migliorare gli strumenti di politica regionale per la competitività e sostenibilità delle imprese sociali. Le agenzie di sviluppo *partner* del progetto, provenienti da Emilia-Romagna, Catalogna, Irlanda, Scozia, Ungheria e Svezia hanno provveduto ad analizzare gli ecosistemi dell'economia e dell'imprenditorialità sociale nei rispettivi contesti regionali, facendo emergere un panorama estremamente variegato ed interessante. Il gruppo di lavoro interno ad ERVET, incaricato di svolgere la mappatura e l'analisi dei bisogni delle cooperative ed imprese sociali emiliano-romagnole, ha coinvolto diversi *stakeholder* regionali (Regione Emilia-Romagna, Legacoop, Confcooperative, AGCI, Forum del Terzo Settore, Aster, ANCI) che hanno contribuito a delineare il campione di indagine oltre ad AICCON (Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del *Non profit*) e ZSI (Centro per l'Innovazione Sociale di Vienna) che hanno supportato i lavori dal punto di vista scientifico.

Il primo capitolo della ricerca delinea il quadro di riferimento dell'impresa sociale a partire dalla definizione data dalla Commissione europea e traccia il contesto dell'economia sociale in Emilia-Romagna. Il secondo capitolo approfondisce le caratteristiche dell'impresa sociale dal punto di vista giuridico in Italia ed in Emilia-Romagna, facendo emergere il potenziale, le peculiarità e le caratteristiche delle imprese e delle cooperative sociali emiliano-romagnole. Il terzo capitolo definisce l'approccio metodologico utilizzato per realizzare l'indagine e le modalità con cui è stato selezionato il campione e costruita le griglia delle interviste. In questo capitolo sono stati inoltre analizzati i dati riferiti a ciascuna impresa in termini di:

- Missione e cultura organizzativa,
- Aree di attività prevalenti;
- Sistema di relazioni;
- Processi di cambiamento;
- Linee strategiche di sviluppo;
- Impatto sociale;
- Sviluppo organizzativo;
- Dimensione geografica di riferimento;
- Bisogno di cambiamento percepito;
- Formazione ai dipendenti;

- Imprenditorialità e risorse economiche

Il quarto capitolo tratteggia l'ecosistema degli strumenti politici e finanziari a supporto delle imprese sociali a livello nazionale e regionale, mentre il quinto capitolo presenta le raccomandazioni in termini di politiche per promuovere la competitività delle imprese sociali. L'allegato 1 contiene la griglia dell'intervista somministrata al *management* delle imprese sociali mappate; l'allegato 2 include le sintesi delle 21 interviste realizzate.

## 1. Definizione e criteri nel contesto regionale dell'Emilia-Romagna

Recentemente le politiche nazionali ed europee hanno riconosciuto l'importanza dell'impresa sociale nel contribuire allo sviluppo socio-economico dei territori, nel favorirne la crescita in differenti aspetti, nell'innescare percorsi virtuosi di uscita dalla crisi economica, nel contrastare la disoccupazione. Ciò deriva dalla presa di coscienza comune, ribadita da ricerche, studi e documenti ufficiali dell'Unione Europea, sulla necessità di promuovere il superamento del tradizionale binomio Stato-mercato per raggiungere gli obiettivi di progresso e sviluppo sostenibile che i paesi europei si sono prefissati. Sebbene vi sia ormai un uso diffuso del termine impresa sociale e una graduale convergenza in relazione al significato a livello europeo, le imprese sociali sono ancora concepite in modo molto differente dalle diverse leggi nazionali, dalle politiche strategiche, ma anche dalla letteratura. Nella "Social Business Initiative", lanciata nel 2011 per promuovere lo sviluppo di un mercato dell'economia sociale più competitivo, la Commissione ha definito l'impresa sociale come un *business* caratterizzato da:

- fini sociali e bene comune come ragione prima dell'attività commerciale, spesso accompagnata da un alto grado di innovazione sociale;
- profitti reinvestiti al fine di raggiungere gli obiettivi sociali preposti;
- organizzazione interna che riflette la natura sociale ed etica del *business* attraverso processi decisionali democratici e partecipativi ispirati all'idea di giustizia sociale.

Il rapporto del 2014 *"Una mappa delle imprese sociali e del loro ecosistema in Europa"*<sup>1</sup> ed il relativo aggiornamento del 2016 rendono effettiva la definizione di impresa sociale attraverso l'identificazione di tre dimensioni, a loro volta composte da più indicatori. La prima, la dimensione imprenditoriale, fa riferimento alla presenza di attività economica per la fornitura di beni e servizi che distingue l'impresa sociale dal *non profit*. La seconda, la dimensione sociale, connota invece la vocazione sociale dell'impresa all'interno del più ampio mercato del *profit*. La terza, la dimensione della *governance*, mira infine a riconoscerne l'effettiva vocazione sociale, espressa attraverso l'inclusione degli obiettivi sociali come fondanti dell'organizzazione ed esercitata grazie a meccanismi di "lock in" degli obiettivi. L'impresa sociale nasce quindi dall'incontro delle tre suddette dimensioni.

Essa si inserisce all'interno del più ampio spettro dell'Economia Sociale, definita come *"l'insieme delle imprese formalmente costituite con autonomia decisionale create per soddisfare i bisogni dei propri membri attraverso la produzione di beni e l'offerta di servizi (inclusi quelli assicurativi e finanziari), dove sia il processo decisionale, sia la*

---

<sup>1</sup> European Commission (2016), *Social enterprises and their eco-systems: Developments in Europe*

*distribuzione degli utili non è direttamente connessa alla quota di capitale versata da ogni socio<sup>2</sup>.*

La Regione Emilia-Romagna ha da tempo avviato un percorso, volto a ripensare il concetto di sviluppo, che metta in luce l'importante ruolo della dimensione sociale, attraverso lo sviluppo di strumenti integrati per favorire la promozione dell'Economia Sociale sul territorio. La ricerca "*Un altro welfare: esperienze generative<sup>3</sup>*" - realizzata nel 2011 dall'Assessorato Politiche Sociali della Regione, ERVET ed AICCON - ha fatto emergere il valore generato dall'Economia Sociale. L'Economia Sociale rappresenta uno dei "prodotti" a più alto valore aggiunto della Regione, ha svolto e continua a svolgere un ruolo determinante in termini sia di coesione sociale, sia di leva per lo sviluppo territoriale. Le organizzazioni dell'Economia Sociale rappresentano, inoltre, un punto di eccellenza del territorio: la presenza e l'attività di imprese sociali, cooperative sociali, associazioni e organizzazioni di volontariato contribuiscono a creare e consolidare il tessuto sociale ed economico regionale. Infatti, l'Economia Sociale ed il valore aggiunto da essa prodotto sul territorio concorrono a migliorarne la competitività, avendo impatto positivo sulla comunità, le imprese che in essa operano e l'agire della Pubblica amministrazione. La sola presenza del *non profit* nei territori costituisce una *proxy* dello sviluppo. I territori competitivi facilitano la competitività delle imprese che operano al loro interno e generano processi innovativi a diversi livelli. In letteratura è stato più volte analizzato lo stretto legame tra la competitività e le relazioni instaurate all'interno di un territorio. L'interagire in modo sistematico e permanente dei tre vertici del triangolo che rappresenta l'intera società - ovvero il vertice che denota la sfera politico-istituzionale, quello della sfera commerciale e quello della sfera civile - diviene fondamentale per lo sviluppo e la crescita di una comunità<sup>4</sup>. Come emerso dalla ricerca "*Welfare e Ben-essere: il ruolo delle imprese nello sviluppo della comunità<sup>5</sup>*" del 2014, le politiche e le pratiche operative che migliorano la competitività di un'azienda migliorano, allo stesso tempo, le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui l'impresa opera.

L'impresa diventa attore per lo sviluppo attraverso la creazione di un valore condiviso, ossia la produzione di un ritorno economico congiuntamente alla diffusione di un

---

<sup>2</sup> CIRIEC (2007), *The Social Economy in the European Union*, pubblicazione per il CESE, in: <[http://www.socialeconomy.eu.org/IMG/doc/A\\_DI\\_CES97-2007\\_DI\\_en-rev.doc](http://www.socialeconomy.eu.org/IMG/doc/A_DI_CES97-2007_DI_en-rev.doc)>.

<sup>3</sup> Regione Emilia-Romagna (2011), *Un altro welfare: esperienze generative*, in: <http://sociale.regione.Emilia-Romagna.it/documentazione/pubblicazioni/ricerche-e-statistiche/ricerca-welfare.pdf>

<sup>4</sup> Zamagni, S. (2012), *Lo sviluppo dell'Economia civile*, in P. Venturi e S. Rago (a cura di), *Federalismo fiscale e disuguaglianze territoriali: il ruolo dell'Economia civile*, atti de Le Giornate di Bertinoro 2011 – XI ed., AICCON

<sup>5</sup> Regione Emilia-Romagna (2014), *Welfare e Ben-essere: il ruolo delle imprese nello sviluppo della comunità*, in [http://sociale.regione.emilia-romagna.it/documentazione/pubblicazioni/prodotti-editoriali/ricerca-201cwfelfare-eben-essere-il-ruolo-delle-imprese-nello-sviluppo-della-comunita/at\\_download/file](http://sociale.regione.emilia-romagna.it/documentazione/pubblicazioni/prodotti-editoriali/ricerca-201cwfelfare-eben-essere-il-ruolo-delle-imprese-nello-sviluppo-della-comunita/at_download/file)

valore per la società, dando risposta ai bisogni e alle sfide cui questa deve far fronte<sup>6</sup> (Figura 1).



Fig. 1 La creazione di valore condiviso (fonte: Venturi, Rago – 2013)

La ricerca del 2014 ha analizzato alcuni casi studio di produzione di valore condiviso da parte delle imprese *for profit* presenti sul territorio regionale. Lo studio dei casi ha rilevato come la generazione di valore condiviso secondo diverse modalità abbia ricadute positive sia interne (ad esempio aumento dell'efficienza, cultura d'impresa, crescita delle competenze del personale dipendente), sia esterne all'impresa influenzando sul miglioramento della coesione sociale o sul rapporto con la Pubblica amministrazione. Il modello emiliano-romagnolo assume una dimensione di rilievo nazionale per la densità di organizzazioni dell'Economia Sociale presenti, la struttura e le tipologie di relazioni instaurate dalla pubblica amministrazione con tali entità e con le imprese *for profit* in un'ottica di sviluppo territoriale e di co-produzione di servizi di *welfare*.

In Emilia-Romagna, l'economia sociale costituisce dunque uno dei settori più dinamici del panorama nazionale con una presenza di rilievo e in continua crescita sia in termini di unità economiche, sia di lavoratori retribuiti (addetti e lavoratori esterni). Secondo l'ultimo Censimento delle Istituzioni *non profit* del 2011, le organizzazioni dell'economia sociale della regione erano l'8,24% di quelle complessivamente attive in Italia, per un totale di 28.947 istituzioni, impiegavano il 13,7% del totale dei lavoratori retribuiti (addetti, lavoratori esterni e lavoratori temporanei) e 428.550 volontari (9% del totale nazionale).

---

<sup>6</sup> Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011), *Creating Shared Value*, in *Harvard Business Review*, January-February.

## 2. Caratteristiche e sviluppo delle imprese sociali

Quando si considera l'impresa sociale in Italia si fa riferimento ad almeno 2 categorie di soggetti:

1. da un lato, le organizzazioni che hanno aderito alla normativa vigente, adottando lo status o qualifica civilistica di "impresa sociale" (d.lgs. 155/2006);
2. dall'altro, le cooperative sociali che, nei fatti, presentano le stesse caratteristiche costitutive delle imprese sociali *ex lege* (l.n. 381/1991)<sup>7</sup>.

Secondo i dati più recenti (al 31/12/2016, fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali), le imprese sociali *ex lege* sono 1.367, occupano 16.474 addetti e 2.700 volontari per un valore della produzione pari a 314 milioni di euro. Mentre le cooperative sociali contano 12.570 unità, con 513.052 addetti, 42.368 volontari per un valore della produzione di circa 10 miliardi di euro. Complessivamente in Italia cooperative ed imprese sociali rispondono alle esigenze di più di 5 milioni di beneficiari. I risultati in termini di addetti, beneficiari e valore della produzione sono rilevanti, considerate soprattutto le criticità del quadro macro-economico e dei segmenti del *welfare* dove opera la maggior parte delle imprese sociali (servizi socio-assistenziali, inserimento lavorativo di persone svantaggiate). Si tratta di un contesto dove convergono importanti sfide di segno opposto: i tagli e le rigidità della finanza pubblica, le difficoltà nel riaggregare i bisogni in domanda collettiva di beni pubblici, il crescente numero di *competitor* non solo interni ma soprattutto esterni all'economia sociale. Analizzando il potenziale di imprenditorialità sociale in Italia, entrerebbero in questa categoria: le imprese sociali giuridicamente riconosciute – cooperative sociali ed imprese sociali *ex lege* – le organizzazioni *non profit* orientate al mercato, ossia associazioni, fondazioni, organizzazioni di volontariato, enti religiosi accomunati dal fatto di ricavare oltre la metà delle risorse economiche attraverso scambi di mercato e con almeno un dipendente al loro interno, come pure anche le *startup* innovative a vocazione sociale (SIAVS) e le società a scopo benefico (Tabella 1).

Tipologie	n. unità
<i>Non profit orientate al mercato (escluse cooperative sociali)</i>	11.940
<i>Cooperative sociali</i>	16.918
<i>Imprese sociali ex lege</i>	1.367
SIAVS	150
<i>Società benefit</i>	105
TOTALE	30.480

Tab. 1 Il potenziale di imprenditorialità sociale in Italia (Elaborazione Symbola AICCON su dati Istat 2011, Registro Imprese/startup innovative 2016,2017)

<sup>7</sup>Rago, S., Venturi. P. (2016), "Imprese sociali e welfare di comunità", AICCON Short Paper, 10

In particolare, l'evoluzione in senso economico-imprenditoriale delle organizzazioni *non profit* le ha condotte ad adottare la veste di vere e proprie "imprese sociali", spesso operando quali unità di offerta di servizi alla persona. In questi termini la legge delega n. 106 del 6 giugno 2016 ed il D.lgs 117 del 3 luglio 2017 sono intervenuti a novellare la disciplina generale delle organizzazioni *non profit* e a raccordare le leggi speciali le organizzazioni di volontariato (l. 266/1991), le cooperative sociali (l. 381/1991) e le associazioni di promozione sociale (l. 383/2000). La riforma infatti vede nell'impresa sociale una sorta di "veicolo societario privilegiato" per i soggetti di Terzo Settore che vogliono svolgere attività imprenditoriali riconoscendone il valore e la funzione sociale anche mediante forme di collaborazione con lo Stato e gli enti locali, in ossequio al principio di sussidiarietà stabilito all'art 118 della Costituzione.

Seguendo i dati più recenti a livello regionale (31/10/2016, fonte: Unioncamere), in Emilia-Romagna si contano 27 imprese sociali iscritte nell'apposita sezione del registro delle imprese che occupano complessivamente 585 addetti. Allargando poi lo sguardo anche alle cooperative sociali, emerge una popolazione di 875 unità, per 51.374 occupati. Guardando invece i dati sull'impresa cooperativa, a giugno 2017 l'Emilia-Romagna, con 5.137 imprese, è la sesta regione italiana per diffusione della cooperazione (13 cooperative ogni 1.000 imprese) ed è seconda solo alla Lombardia per occupazione con 237.979 addetti (oltre 14 addetti ogni 100 occupati). Dal 2012, mentre le imprese cooperative nella regione sono diminuite del 4%, il numero di addetti è cresciuto di oltre 8.000 unità (3,6%)<sup>8</sup>.

In merito alla distribuzione delle imprese sociali rispetto ai settori di attività prevalente, esaminando le imprese e le cooperative sociali attive al 31/10/2016 in Emilia-Romagna, queste sono impegnate principalmente nel settore dell'assistenza socio-sanitaria (47%, vedi Figura 2).

---

<sup>8</sup> Elaborazione AICCON da dati Unioncamere, giugno 2017

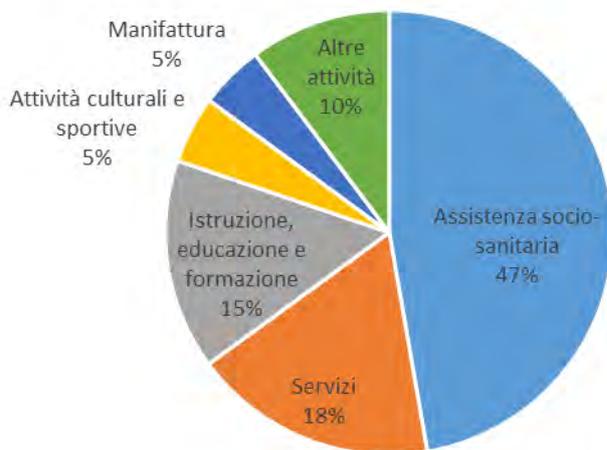


Fig. 2 – Imprese e cooperative sociali con sede in Emilia-Romagna per settore di attività  
(Elaborazione AICCON su fonte Unioncamere, 2016)

Riguardo alla crescita interna, e nello specifico in riferimento alle attività di formazione, secondo i dati del Sistema Informativo "Excelsior" per il 2016, nel corso del 2015 il 41% delle imprese sociali ha svolto attività di formazione continua a favore dei propri dipendenti, quota nettamente superiore alla media nazionale (21%). In generale sono le imprese sociali operanti nel settore della sanità e assistenza sociale ad investire maggiormente nelle attività formative.

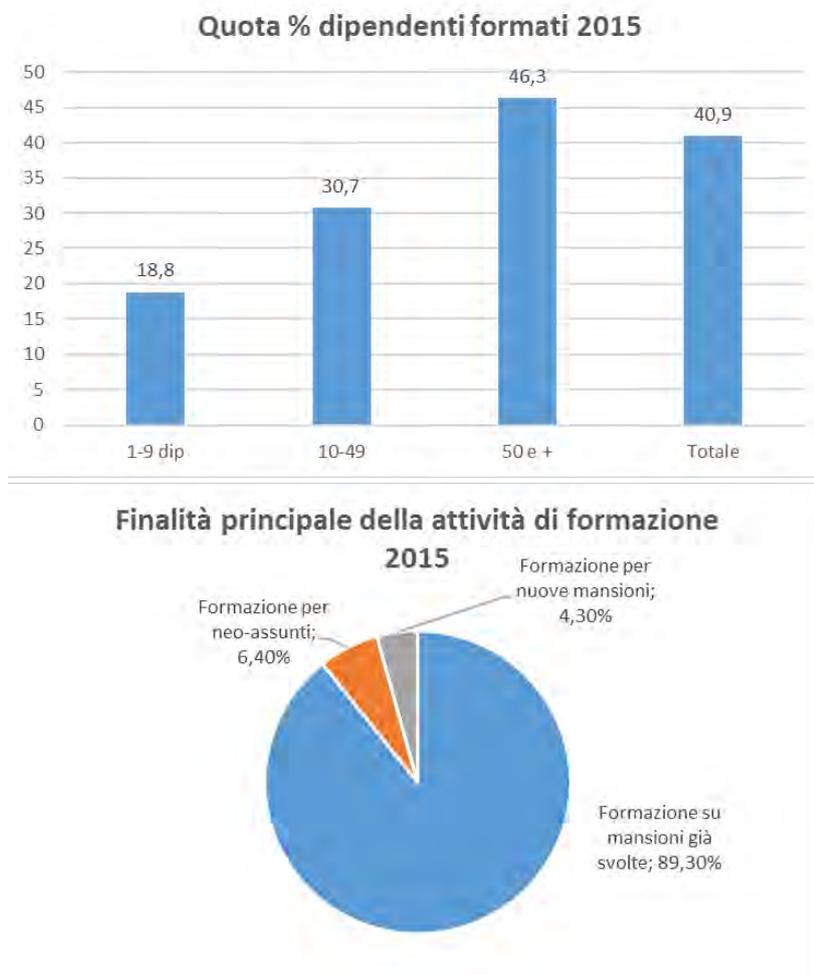


Fig. 3 La formazione svolta dalle imprese sociali nel 2015 (fonte: Sistema informativo Excelsior, 2016)

In particolare, la competenza più richiesta all'interno delle imprese sociali è la capacità di lavorare in gruppo, segnalata come "molto importante" per il 55% delle assunzioni programmate nel corso del 2016. La capacità comunicativa scritta e orale e la flessibilità e capacità di adattamento sono state invece giudicate "molto rilevanti" per la metà delle assunzioni. La richiesta di competenze trasversali è più elevata al crescere del livello di qualificazione delle figure richieste, risultando quindi molto diffusa per le professioni ad alta competenza. Lo stesso avviene per il livello di complessità delle attività da svolgere, come pure per il grado di imprevedibilità del contesto lavorativo in cui si dovrà operare.

Le altre modalità significative con cui le imprese sociali svolgono attività formative consistono nel diffuso orientamento ad ospitare in azienda persone per periodi di tirocinio formativo, o per lo svolgimento di stage (anche con la finalità di valutare "sul

campo” possibili candidati all’assunzione), o per tirocini di alternanza scuola/lavoro (ormai obbligatori per il triennio delle scuole superiori).

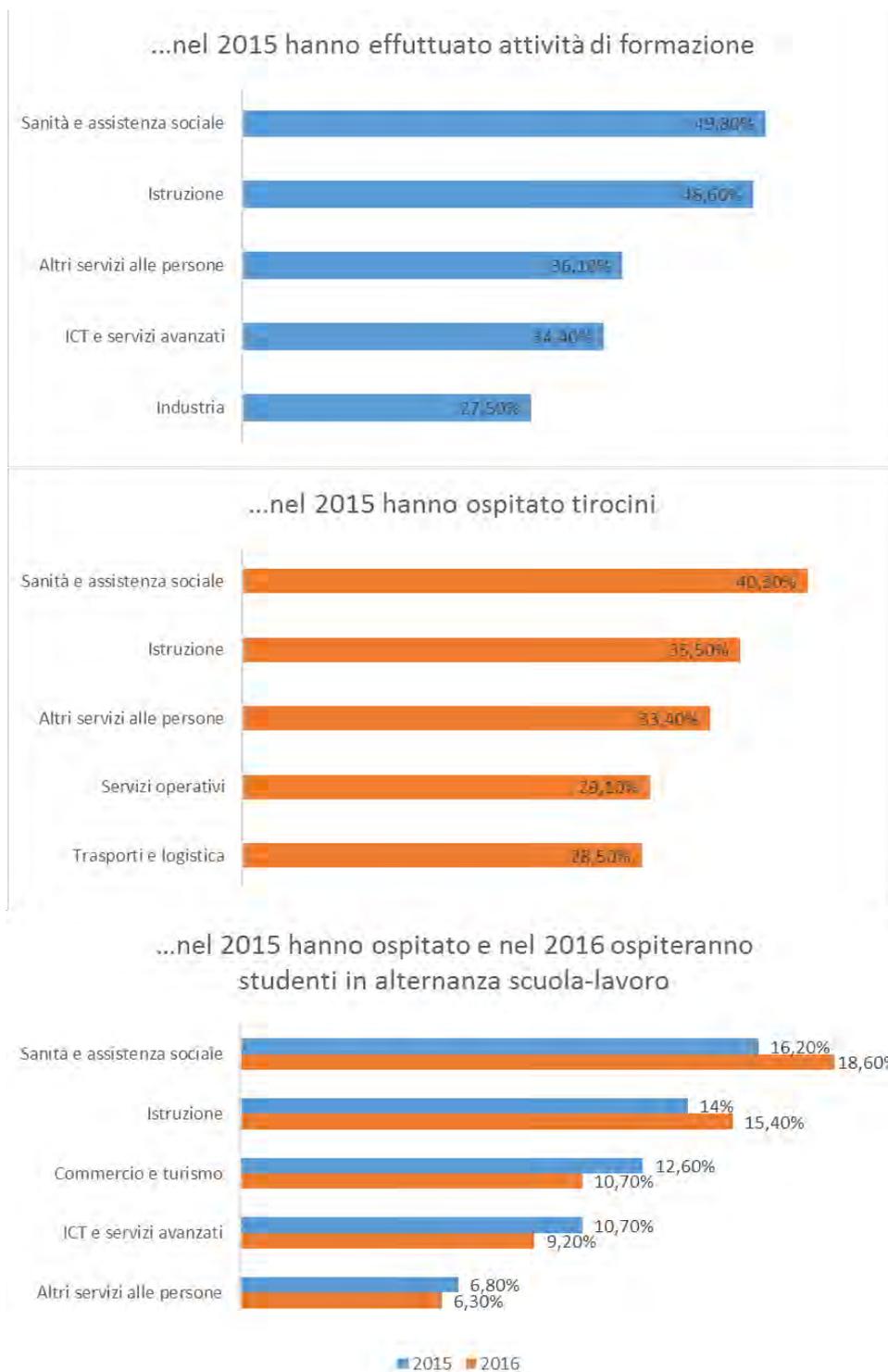


Fig. 4 Attività formative nelle imprese sociali nel 2015 (fonte: Sistema informativo Excelsior, 2016)

### 3. Valutazione dei bisogni e principali sfide per le imprese sociali

#### 3.1 Motivazione e obiettivi dell'indagine

L'economia sociale rappresenta una delle caratteristiche a più alto valore dell'Emilia-Romagna. Essa ha svolto e continua a svolgere un ruolo determinante in termini sia di coesione sociale sia di leva di sviluppo territoriale. L'azione politica del governo regionale, attraverso i suoi documenti di indirizzo e programmazione, ha sempre cercato di coniugare crescita economica e coesione sociale favorendo lo sviluppo di un sistema di imprese supportate da una diffusa e articolata rete di servizi alla persona. La coesione del tessuto sociale è una delle priorità che orienta tutta l'impostazione del *welfare* territoriale. Essa viene sostenuta con l'assunzione di piena responsabilità del pubblico e con il riconoscimento della funzione pubblica dei soggetti della società civile, i quali sono chiamati a partecipare alla programmazione ed alla individuazione delle priorità per la pianificazione sociale.

La scarsità di risorse finanziarie creatasi con l'inizio della crisi economica ha comportato un definitivo passaggio da modelli di *welfare state* a *welfare* di comunità. Conseguentemente, anche l'organizzazione del sistema locale ha dovuto adeguarsi alle mutate condizioni di contesto soprattutto in relazione alle risorse attivabili ed alla percezione del proprio ruolo da parte dei soggetti con cui venivano gestite le relazioni. Tale cambiamento, che non è ad oggi del tutto esaurito, ha avuto un impatto su differenti piani determinando la necessità di: innovare i propri modelli organizzativi e le modalità di erogazione dei servizi; aumentare tipologia e qualità di offerta e le competenze interne; ricercare altre forme di finanziamento; costruire differenti modalità di collaborazione con la Pubblica amministrazione e con altri soggetti del privato sociale e profit.

##### 3.1.2 Le domande della ricerca

Sulla base delle motivazioni esposte, si sono identificati i principali quesiti ai quali l'indagine ha inteso dare una risposta:

- Quali sono gli elementi di innovazione/cambiamento con i quali i soggetti dell'economia sociale si stanno confrontando?
- Qual è il livello di bisogno espresso dai soggetti dell'economia sociale in termini di supporto ai processi di innovazione in corso e/o dettati dalle nuove normative?
- Quali sono i comportamenti messi in atto dalle imprese sociali per rispondere a tale cambiamento sia sul versante organizzativo interno sia su quello delle relazioni esterne?

- Quali sono i bisogni di sviluppo di competenze funzionali a fronteggiare i processi di innovazione e cambiamento e come vengono costruite le risposte?

### 3.1.3 Definizione dell'ambito di indagine

La definizione dell'ambito di indagine è riferita ad una logica volta ad evidenziare: gli elementi ritenuti idonei a dare indicazioni su come le politiche possano contribuire al rafforzamento delle imprese sociali, le modalità con cui i soggetti percepiscono e vivono il cambiamento, le strategie poste in atto, le attese, i bisogni. Partendo dallo strumento metodologico condiviso dai *partner* del progetto RaiSE, sono stati individuati dimensioni, ambiti e indicatori che meglio evidenziassero la natura dei fenomeni investigati. In Emilia-Romagna, inoltre, l'attenzione è stata focalizzata sul tema della formazione ed in particolare sui fenomeni che potessero dare informazioni e suggerimenti in merito ai processi di adattamento organizzativo, di gestione e sviluppo delle risorse umane necessari alla gestione dei cambiamenti in corso.

#### *Dimensioni, ambiti e indicatori dell'indagine*

Dimensione	ambiti	indicatori
Dati formali dell'organizzazione	Continuità / cambiamento nel tempo della organizzazione	Denominazione
		Anno di fondazione
		Forma societaria
		Proprietà prevalente
		Principali cambiamenti intervenuti
	Attuale ciclo di vita	
Mission e cultura organizzativa	Visioni interne	Mission iniziale e attuale visione interna
	Valori prevalenti	Valori esplicitati e modalità di rappresentazione interna.
		Forme e strumenti di diffusione e mantenimento dei valori
	Valori prevalenti e cambiamento della cultura organizzativa	
Aree di attività prevalenti	I processi	Processi prevalenti e modalità di presidio
	I prodotti/servizi	Tipologie di servizi erogati, utenti intermedi e finali
	Il mercato di riferimento	Locale, regionale, nazionale, internazionale Modalità prevalenti di commercializzazione
Sistema di relazioni	Relazioni con la comunità di riferimento	Sviluppo di reti locali, nazionali e internazionali
		Modalità di mantenimento e consolidamento delle reti attivate
	Relazioni con la P.A	Livello di formalizzazione delle relazioni con la P.A

		Inclusione della P.A nelle realizzazione delle attività
		Esperienze di co-progettazione
	Relazioni con altri soggetti	Rapporti con altri soggetti del Terzo Settore
		Rapporti con il privato profit
		Tipologie di iniziative e progetti sviluppati
Impatto sociale	Strumenti di misurazione e valutazione dell'impatto sociale	Report
		Risorse interne dedicate
	Processo di stakeholder engagement	Comunicazione sociale
		Coinvolgimento degli stakeholder nelle attività di progettazione
		Coinvolgimento degli stakeholder nelle attività di gestione
Altro		
Linee strategiche di sviluppo	In relazione al mercato	All'interno dello stesso ambito di intervento
		Nuovi ambiti di intervento
		Nuove modalità di lettura del fabbisogno
		Individuazione di nuove soluzioni sostenibili ed efficaci a problemi sociali
		Attività di ricerca/progettazione
		Dislocamento/internazionalizzazione
		Nuove sedi
	In relazione ai servizi	Miglioramento dei servizi esistenti
		Nuovi servizi e prodotti
		Miglioramento della qualità dell'erogazione ( valutazione, monitoraggio etc.)
Processi di cambiamento	I bisogni percepiti	<p>A livello organizzativo</p> <p>A livello delle relazioni con partner/competitor</p> <p>A livello delle competenze</p> <p>A livello della ricerca</p> <p>A livello di finanziamenti</p>

Lo sviluppo organizzativo	Risorse umane e competenze	Presenza della funzione R.U
		Definizione dei processi prevalenti e identificazione delle competenze necessarie alla loro gestione
		Definizione di standard professionali per ruoli o famiglie professionali
		Processi di valorizzazione e valutazione
	Sviluppo delle competenze	Analisi fabbisogno
		Tipologie prevalenti degli interventi formativi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• adeguamento a norme e direttive esterne %</li> <li>• competenze tecniche legate alla gestione dei processi operativi %</li> <li>• sviluppo competenze trasversali manageriali e imprenditoriali %</li> </ul>
		Investimento medio in formazione negli ultimi tre anni
		Fonti di finanziamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• autonomo</li> <li>• finanziamento esterno %</li> <li>• cofinanziato %</li> </ul>
		Modalità formativa utilizzata: <ul style="list-style-type: none"> <li>interna %</li> <li>offerta dal sistema di appartenenza %</li> <li>offerta da soggetti esterni (regionali/ nazionali)</li> </ul>
Risorse	Entrate	Da fonte pubblica a livello nazionale (appalti, affidamento diretto, contributi a titolo gratuito, etc.) A livello internazionale
		Da fonte privata
	Investimenti	Istituti di credito
		Autofinanziamento Strumenti finanziari cooperativi
Criticità e ostacoli	opportunità	Quali sono quelle percepite
	barriere	Quali sono quelle percepite

### 3.1.4 Approccio metodologico

L'indagine è stata svolta utilizzando un campione di analisi eterogeneo in considerazione della varietà delle esperienze presenti in Emilia-Romagna, nel tentativo di leggere le diverse forme che le imprese sociali stanno assumendo in risposta al mutamento del contesto in cui operano. L'analisi è stata di tipo prevalentemente qualitativo e l'attività di ricerca è avvenuta su due distinti livelli:

#### 1) *Analisi a tavolino*

Analisi della letteratura esistente finalizzata alla costruzione della matrice di lettura, alla contestualizzazione del tema e al recupero di informazioni e dati sui seguenti aspetti:

- fotografia dell'economia sociale in Emilia-Romagna (dati numerici, tipologia di servizi, dipendenti);
- caratteristiche del sistema: valori, modalità operative, relazioni con il territorio, relazioni con la pubblica amministrazione, relazione tra i soggetti, le reti locali;
- nuove norme che regolano il sistema;
- linee evolutive: sfide e i cambiamenti del sistema.

#### 2) *Analisi sul campo*

L'analisi ha previsto la somministrazione di interviste dirette semi-strutturate a Presidenti, Direttori o Responsabili Risorse Umane (*management*). Obiettivo era evidenziare gli elementi caratterizzanti la vita e lo sviluppo dell'impresa ed in particolare le dimensioni di cambiamento in corso, le sfide affrontate e le relative capacità e competenze necessarie per sostenere tale cambiamento. La modalità assunta per la conduzione dell'intervista è stata quella di lasciare l'interlocutore libero di ricostruire il percorso dello sviluppo aziendale dalla sua nascita al momento attuale, riconducendo solo successivamente le informazioni raccolte alle specifiche dimensioni. Per ognuna delle dimensioni, come codice guida di partenza, si è scelto di individuare una parola chiave attorno alla quale costruire le singole domande. Le parole chiave identificate costituiscono, altresì, le linee su cui sono stati redatti i resoconti di ciascun caso analizzato.

Possiamo dire, sinteticamente, che l'intervista qualitativa è stata "una conversazione provocata dall'intervistatore, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione" (Corbetta, 1999).

L'intervista, rivolta a persone individuate rispetto ad un piano di rilevazione, è stata guidata dall'intervistatore sulla base della griglia comune condivisa con i *partner* di progetto e leggermente adattata, con sotto ambiti, al territorio di riferimento. Le domande poste dall'intervistatore hanno avuto la finalità di spingere l'intervistato verso l'osservazione critica di sé e del proprio agire e ad esplicitare gli esiti di questa

riflessione.

La traccia per l'intervista da utilizzare nel corso dei colloqui è stata sperimentata nei primi casi, poi è stata ritenuta efficace e, di conseguenza, validata.

L'Allegato 1 contiene la traccia dell'intervista.

### 3.1.5 Il percorso di lavoro

Il gruppo regionale degli *stakeholder*, costituito come previsto dal progetto RaiSE per indirizzare le attività in coerenza con i bisogni del territorio, ha collaborato all'individuazione degli elementi chiave dell'indagine.

Le riflessioni scaturite in seno al tavolo di lavoro nel corso degli incontri hanno condotto all'individuazione più precisa di alcuni sotto ambiti.

In funzione degli aspetti operativi di realizzazione delle attività, si è successivamente costituito un gruppo tecnico di lavoro, composto da ERVET e da esperti di AICCON, che ha definito gli strumenti, le metodologie, la pianificazione e realizzazione delle fasi di indagine e di analisi dei risultati.

Il livello di coordinamento tra il tavolo degli *stakeholder* ed il gruppo tecnico è stato assicurato da momenti ricorrenti di informazione, confronto e condivisione su strumenti e risultati intermedi e finali delle attività per adattare meglio l'indagine al contesto dell'Emilia-Romagna.

### 3.1.6 Definizione di criteri per l'individuazione del campione

Per quanto riguarda il campione di imprese sociali, il criterio di selezione è stato quello dell'esemplarità più che della rappresentatività statistica, al fine di valorizzare la ricchezza e varietà delle esperienze rilevanti presenti sul territorio. La scelta è avvenuta seguendo un approccio dal basso, ossia lasciando ai componenti del gruppo degli *stakeholder* la libertà di segnalare esperienze ritenute congrue con le finalità del progetto e della indagine.

Di seguito i criteri guida per la scelta del campione:

1. esperienze sviluppatasi in un arco di tempo medio lungo;
2. identificabilità, tangibilità e quantificazione dei risultati;
3. rappresentatività in termini di innovazione, rispetto ad almeno uno dei seguenti elementi:
  - 3.1 bisogni;
  - 3.2 processi;
  - 3.3 prodotti/servizi;
  - 3.4 utenza;

3.5 creazione di nuove strutture;

3.6 processi di riorganizzazione.

### 3.1.7 Il campione analizzato

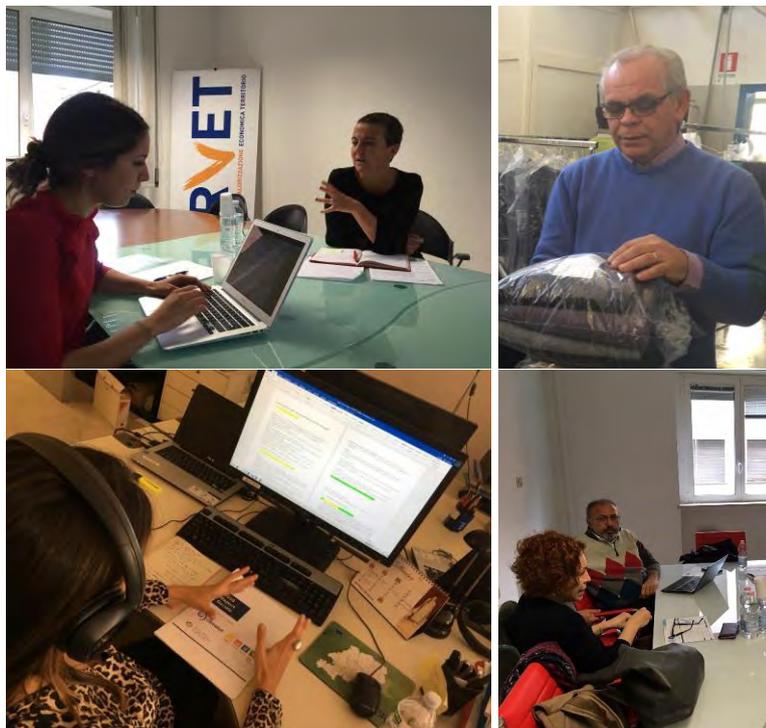
La tabella 2 riporta l'elenco delle imprese sociali intervistate, il territorio di appartenenza e il riferimento all'ente che ne ha data segnalazione:

	NOME DELL'IMPRESA	PROVINCIA	ENTE SEGNALANTE
1.	Cefal – impresa formativa	Bologna	Forum del Terzo Settore
2.	Fondazione Nuovo Villaggio del Fanciullo	Ravenna	Forum del Terzo Settore
3.	Associazione Porta Aperta	Modena	Forum del Terzo Settore
4.	Consorzio K9 – Società Dolce	Bologna	Legacoop/AGCI
5.	Ancora Servizi	Bologna	AGCI
6.	Lai Momo società cooperativa sociale	Bologna	Ervet
7.	Società Dolce	Bologna	AGCI
7	Associazione AUT AUT	Modena	ANCI
9.	Il Bettolino	Reggio Emilia	Ervet
10.	Open Group Soc. Coop	Bologna	Ervet
11.	Camelot – officine cooperative	Ferrara	Ervet
12.	Il Girasole società cooperativa	Reggio Emilia	Ervet
13.	Zerozero – cooperativa sociale	Faenza	Legacoop
14.	Cento fiori	Rimini	Legacoop
15.	Consorzio Solidarietà Sociale	Forlì Cesena	Confcooperative
16.	Parma80	Parma	Ervet
17.	Proges	Parma	Legacoop
18.	Dimora D'Abramo	Reggio Emilia	Ervet
19.	Consorzio SIC	Bologna	Ervet
20.	Arca di Noè cooperativa sociale	Bologna	Ervet
21.	Aliante	Modena	Legacoop

*Tab. 2 Imprese sociali intervistate*

### 3.1.8 Il lavoro sul campo

Immagine 1 – Interviste sul campo (fonte: foto Ervet 2018)



Le esperienze inizialmente identificate erano 25; il campione effettivo è risultato di 21. Le interviste di approfondimento frontali sono state talvolta integrate con interviste telefoniche. Gli intervistati hanno partecipato e collaborato attivamente. I colloqui hanno avuto una durata media di un'ora e mezza e, per gli intervistati, sono stati un'occasione spesso inedita di riflettere sull'esperienza vissuta. Molti intervistati hanno mostrato interesse per i risultati della ricerca, chiedendo di poter essere tenuti al corrente degli esiti del lavoro svolto.

L'Allegato 2 contiene le sintesi delle singole interviste.

### 3.1.9 Analisi dei casi studio

Il gruppo di ricerca ha successivamente analizzato le informazioni emerse dalle interviste sul campo e dallo studio dei materiali documentali raccolti.

La stesura delle sintesi delle singole interviste ha sostanzialmente seguito la traccia della griglia di indagine con riferimento alle dimensioni e agli ambiti identificati. Ciò anche al fine di rendere omogenei e confrontabili gli esiti dell'analisi di ciascun caso analizzato.

Le evidenze emerse sono state discusse e condivise nel corso di diverse sedute plenarie da parte del gruppo tecnico.

Si è teso a porre in evidenza gli elementi che trascendono le singole specificità, al fine di riunire i dati in categorie caratterizzate da campi semantici a valenza più generale, tali da rappresentare uno strumento di analisi di differenti contesti e una base efficace per l'individuazione di indirizzi strategici per la definizione delle politiche regionali.

## 3.2 Gli elementi emersi

Come già affermato, il campione di imprese pur non possedendo una validità statistica, è tuttavia rappresentativo dei fenomeni di cambiamento intervenuti non solo all'interno di ciascuna organizzazione analizzata, ma anche in un arco di tempo che, partendo dagli anni '70 del secolo scorso, arriva ai giorni nostri. Arco temporale, questo, nel quale si colloca la nascita e lo sviluppo delle esperienze analizzate.

L'eterogeneità dei servizi erogati, delle formule organizzative adottate, delle strategie di sviluppo messe a punto rende il campione significativo sul piano qualitativo dei fenomeni emergenti.

Nella seguente rappresentazione degli elementi emersi, sono stati seguiti gli ambiti e le dimensioni identificati nella struttura di indagine precedentemente definita (Tabella 1).

### 3.2.1 Missione e cultura organizzativa

Nella generalità dei casi, la nascita delle imprese resta ancora legata ad iniziative che partono da singoli o gruppi sociali portatori di specifici bisogni. Non mancano esperienze dove sono le singole pubbliche amministrazioni, o aggregazioni di amministrazioni, che hanno sollecitato e supportato la nascita delle iniziative. In altri casi sono consorzi e aggregazioni già esistenti che danno l'impulso alla creazione di nuove strutture. Restano costanti nella formazione delle iniziative il forte legame con il territorio, i sistemi relazionali individuali basati su valori condivisi che costituiscono veri ponti relazionali trasversali con i soggetti del territorio, lo slancio idealistico e la forte capacità di iniziativa. Le singole missioni fanno riferimento sostanzialmente a valori umanitari che vedono la persona come centralità dell'agire. Ricordiamo gli elementi più ricorrenti: appartenenza territoriale, piccola dimensione, promozione umana e integrazione sociale, responsabilità sociale, qualità dei servizi, trasparenza, valori cooperativistici, rispetto, partecipazione, dignità della persona con attenzione verso deboli e giovani, etica e legalità, ecumenismo, ambiente, sviluppo dell'identità personale, laicità.

Tali valori di fondo sono ritenuti, nella generalità dei casi, ancora validi pur restando aperta la questione della loro traducibilità in altre forme organizzative coerenti con i mutati contesti esterni, in particolare sul versante economico e di sostenibilità delle

attività imprenditoriali. È diffusa la consapevolezza della necessità di individuare nuove modalità e strategie delle imprese sociali sempre più vicine ad una logica di mercato.

Pur persistendo forme legate ai riti consueti della partecipazione quali incontri d'area, assemblee annuali, esse sembrano perdere di incidenza. La trasmissione degli stessi valori, un tempo basata sulla esemplarità dei comportamenti, oggi appare trasferita sui processi di comunicazione esterna che si rifanno ad un principio più commerciale di "presenza", dell'"esserci" per cui sono le forme della *newsletter*, della partecipazione al festival ad essere prevalenti, dell'utilizzo di media quali animazione, teatro, cortometraggi fino alla realizzazione di eventi sociali. Laddove i valori costitutivi si legano a quelli religiosi, sono le rappresentazioni di questo livello a fungere da collante interno, almeno nelle forme più consuete della partecipazione al rito religioso specifico.

In questo periodo di ulteriore transizione, dettata anche da nuove norme e assetti legislativi, l'impresa sociale nel suo insieme pare dunque essere chiamata a ridefinire la propria identità, il proprio profilo organizzativo e antropologico.

In sintesi, si è di fronte ad un soggetto sempre più ibrido che deve misurarsi con il mercato, la tecnologia e incorporare nuove generazioni per continuare ad essere quell'innovazione dal basso alla quale anche il mondo profit guarda con sempre maggior interesse.

### 3.2.2 Aree di attività prevalenti

L'impresa sociale si è rivelata, in pochi anni, una forma organizzativa di successo, soprattutto per la capacità di rispondere alla domanda di servizi di utilità sociale insoddisfatta, di organizzare nuovi servizi, spesso in autonomia dalla pubblica amministrazione e per la propensione ad occuparsi dei bisogni emergenti.

L'indagine, oltre a confermare le categorie classiche di servizi e prodotti, presenta un esauriente ventaglio di innovazione e allargamento dell'offerta.

Resta determinante la caratteristica dei prodotti come bene relazionale, seppure sia in corso una scomposizione degli stessi in prestazioni di servizio che consentono razionalizzazione dei processi produttivi, standardizzazione dei prodotti, economie di scala e contenimento dei costi.

Di seguito, i settori prevalenti di attività:

educativo:

servizi educativi

formazione

tirocini formativi

orientamento

inclusione lavoro  
gestione nidi  
prevenzione rischio sociale per giovani  
socio sanitario:  
recupero tossicodipendenze  
disabilità psichiatriche  
prestazioni sanitarie per immigrati  
cure mediche  
socio assistenziale  
accoglienza e integrazione  
mediazione sociale  
richiedenti asilo  
immigrazione  
produzione agricola e tutela dell'ambiente  
produzioni agricole specifiche  
cura di parchi e verde pubblico  
sostegno, patrocinio e diritti umani  
sostegno legale agli immigrati  
azioni contro lo sfruttamento sessuale  
tutela minori  
ristorazione  
gestione bar  
ristorazione  
*catering e banqueting*  
comunicazione, cultura e turismo  
agenzia di comunicazione  
radio  
gestione patrimoni culturali  
realizzazione di festival e spettacoli teatrali  
strumenti di comunicazione

realizzazione documentari e cortometraggi

abitare

accoglienza residenziale

costruzione e gestione immobili

produzione

assemblaggio materiali

recupero mobili

ristrutturazioni x centri sociali

sartoria

lavanderia

riparazioni

Sul piano dei mercati di riferimento, possiamo affermare che il radicamento nel territorio rimane la caratteristica prevalente, così come l'utilizzo di risorse non di mercato quali i legami fiduciari tra le persone e la reputazione individuale. La formalizzazione delle relazioni con gli attori istituzionali che costituiscono spesso i beneficiari intermedi (pubblica amministrazione, Asl, Regione) è diventata prassi prevalente. Emergono inoltre fenomeni quali la tipizzazione dei prodotti, etichette o marchi ottenuti da l'appartenenza a reti tematiche specifiche. In un mercato già popolato da concorrenti, la creazione del prodotto servizio è sempre più realizzata attraverso una stretta relazione con il beneficiario e con una azione di lettura del bisogno molto stringente. Così altrettanto ci si pone la domanda di una più stringente valutazione dell'impatto a valle del processo.

Le nuove tendenze rispetto allo sviluppo di prodotti e servizi:

- miglioramento dei prodotti consolidati operando nelle stesse aree;
- estensione di un servizio o un'attività già svolta in altri territori o a gruppi di utenti simili;
- innovazione di prodotto e di processo in ambiti e tipologie di utenti consolidati;
- modalità operative e organizzative rispondenti a bisogni non soddisfatti in aree conosciute e non;
- messa a punto di filiere di servizi (progetti d'area e di settore) e costruzione di raggruppamenti su base locale e/o nazionale;
- *startup* di strutture pluriservizio ad accessibilità differita: centri famiglie, strutture d'accoglienza, *housing* sociale, turismo; tutto nello stesso spazio;
- gestione di collaborazioni con soggetti pubblici e del profit.

### 3.2.3 Sistema di relazioni

La socialità (o relazionalità) non è solo il prerequisito e il *modus operandi*, dell'economia sociale, ma costituisce anche l'esito dell'attività delle imprese stesse.

La doppia valenza sociale delle organizzazioni dell'economia sociale, quali produttrici di beni e servizi di utilità sociale da una parte, e di reintegrazione del capitale sociale dall'altra, fornisce un'adeguata chiave di lettura dell'attuale sistema di relazioni rilevato. Sul piano generale si può affermare che le imprese analizzate possiedono una buona e consolidata rete rispetto ai territori presidiati.

Le relazioni sono state costruite includendo via via un numero crescente e vario di soggetti appartenenti al mondo del Terzo Settore, del profit e della sfera istituzionale dando luogo a vere e proprie collaborazioni pubblico/privato.

Rimane costante la presenza di un clima relazionale fra gli operatori caratterizzato da condivisione, fiducia e stima di reputazione.

Sicuramente la pubblica amministrazione, pur restando uno degli interlocutori prioritari, non rappresenta più il riferimento primo.

Il concetto di rete assume quindi una gamma più differenziata di fenomeni e di significati. In primo luogo il tema delle relazioni intersistemiche che comporta il superamento di una dicotomia mai esplicitata tra competizione e collaborazione. Come si è visto a proposito delle modalità di costruzione dei prodotti, il livello più alto di innovazione si ottiene attraverso processi di alleanze e di collaborazioni che superano anche il confine locale.

La scelta tra le opzioni dettate dalla polarità competizione-collaborazione implica sul piano operativo differenti due scelte strategiche: la prima, una identità più peculiare della "mia" impresa, dei "miei" prodotti, delle competenze e della riconoscibilità; la seconda pone in atto domande quali, "cosa cedo" "cosa ottengo" "cosa tutelo o decido".

Le relazioni sono funzionali alla definizione dei prodotti. Ciò vale soprattutto attraverso l'inclusione dei beneficiari intermedi e finali nei processi di progettazione, così come in quelli di gestione dei servizi. Il ricambio generazionale, non del tutto compiuto, ha allargato in maniera positiva il numero di soggetti che intervengono nei processi relazionali apportando culture e linguaggi differenti e soprattutto una fluidificazione nei processi di comunicazione così come dei processi decisionali.

Questo vale anche in merito alla natura stessa delle relazioni, dove alla realtà politica si sono affiancate le nuove dimensioni di costruzione dei servizi e della loro riconoscibilità sul mercato. Non mancano esperienze di co-progettazione come modalità di assunzione di incarico da parte della pubblica amministrazione, sebbene la pratica non sia ancora del tutto conosciuta nelle sue caratteristiche normative e di prassi operative.

Le relazioni con i soggetti pubblici sono nella generalità dei casi formalizzate attraverso la stipula di convenzioni, accordi, contratti.

L'adesione a reti tematiche nazionali ed europee resta la modalità più diffusa per l'acquisizione di conoscenza, il trasferimento di modelli operativi e per l'individuazione di opportunità di collaborazione con soggetti legati ad altri territori nazionali e europei.

Anche la partecipazione a progetti comunitari è diventata una modalità invalsa per l'allargamento delle relazioni.

Per quanto riguarda i processi di comunicazione esterna, oltre al bilancio sociale e al bilancio di sostenibilità, si vanno diffondendo modalità di comunicazione che hanno una doppia valenza di inclusione degli *stakeholder* e al tempo stesso di diffusione delle iniziative.

Infine, il rapporto con il mondo *profit* non si limita ai solo aspetti di fornitura commerciale ma sembra divenire un obiettivo a sé in termini di integrazione e collaborazione su progetti condivisi e di valore comunitario.

### 3.2.4 Processi di cambiamento

L'inizio della crisi economica viene identificato come lo spartiacque temporale comunemente riconosciuto che ha dato l'avvio ai percorsi di cambiamento. È stata una crisi sostanzialmente connotata dalla riduzione di risorse pubbliche e dal conseguente diverso orientamento e prassi nella costruzione dei sistemi di *welfare*.

Le direttrici dei processi messi in atto sono sostanzialmente due:

- a) Verso l'interno: processi caratterizzati soprattutto da una ridefinizione delle strutture e delle conseguenti modalità operative. Non di rado tali operazioni sono coincise con un cambio al vertice ed uno svecchiamento del *management* che ha consentito un maggiore apporto di ideazione e una facilitazione nell'assunzione di scelte, in alcuni casi, di non semplice razionalizzazione. La ridefinizione dei servizi, frutto di tagli di attività dovuti alla mancanza di risorse oppure per necessità di ampliare e rinnovare gli ambiti di intervento, è stata spesso accompagnata dalla messa a punto di processi di valutazione della qualità e di monitoraggio dei servizi stessi. La standardizzazione dei processi operativi ed una più precisa individuazione di fasi e prodotti hanno consentito un maggior equilibrio sul piano strutturale ed una più esatta analisi delle competenze necessarie, non rinunciando, se non in minima parte e nelle strutture di più ampia dimensione, ad un adattamento dei servizi. I percorsi di certificazione messi in atto, da quelli di qualità sino alle certificazioni ambientali ed etiche, evidenziano il bisogno di modelli di identificazione che rendano maggiormente visibili, e quindi spendibili sul piano dell'immagine esterna, questa nuova condizione organizzativa raggiunta. L'avvio di processi di valutazione della qualità dei servizi e dell'impatto sociale rappresentano le

nuove frontiere di un ulteriore miglioramento verso cui tendere.

b) Sul versante esterno

Il dato più rilevante appare quello di una differenziazione dell'interlocuzione verso soggetti altri presenti sul territorio e una apertura ad attori diversi.

La pubblica amministrazione resta molto spesso l'interlocutore principale e un riferimento sostanziale non solo per la sua componente di finanziatore ma anche come soggetto territoriale con il quale condividere visioni e creazione di risposte. In tal senso, seppur non siano ancora diffuse, si incontrano positive esperienze di co-progettazione.

Le alleanze con soggetti del profit si vanno consolidando sia come nuove porzioni di mercato, sia come reciproca inclusione in un dialogo sociale. L'allargamento del mercato non solo in termini geografici, fattore che comporta ancora elevati sforzi organizzativi e di investimento, ma inteso anche come ricerca di nuove opportunità di miglioramento interno e innovazione, implica la necessità di agganciarsi a reti tematiche specifiche a livello regionale e/o nazionale. Tale operazione, se da una parte consente una uscita dalla dimensione territoriale "strettamente" detta, dall'altra provoca l'attivazione di risorse e investimenti per un reale mantenimento del rapporto con la rete. Non raramente sono presenti esperienze di fusione e integrazione di strutture che, oltre a consentire un allargamento della gamma dei prodotti, permette il presidio di differenti territori. Da questo punto di vista, i consorzi giocano ancora un ruolo determinante poiché consentono economie di scala e conciliano i vantaggi della piccola impresa con quelli della grande.

L'ultimo elemento rilevante sul versante esterno è costituito da una più marcata attenzione ai processi di comunicazione.

Il quadro che risulta da questa analisi appare coerente con quanto afferma Henry Mintzberg<sup>9</sup> in riferimento alla nascita ed allo sviluppo delle organizzazioni che appartengono alla categoria delle "*ideological organization*", vale a dire alle organizzazioni a forte movente ideale.

### 3.2.5 Linee strategiche di sviluppo

Molte indicazioni di quali siano le strategie adottate dalle imprese sociali per affrontare il loro sviluppo sono affiorate in riferimento alla dimensione dei principali cambiamenti percepiti. L'impresa sociale, in linea generale, si è rivelata in pochi anni una forma organizzativa di successo, soprattutto per la capacità di rispondere alla domanda di servizi di utilità sociale insoddisfatta e di organizzare nuovi servizi, spesso

---

<sup>9</sup> ChangingMinds (2016), *Mintzberg's Organizational Forms*, in [http://changingminds.org/disciplines/change\\_management/organization\\_design/mintzberg\\_forms.htm](http://changingminds.org/disciplines/change_management/organization_design/mintzberg_forms.htm)

in autonomia dalla pubblica amministrazione. Nello specifico, l'impresa sociale rappresenta una delle esperienze caratterizzate da maggiore "generatività" nella storia economica italiana degli ultimi vent'anni. La forza del *non profit* non si arresta davanti alle crisi generalizzate, poiché non ritrova la ragione dell'imprenditorialità nella ricerca di un profitto, ma nell'idea attorno al quale si associa lo sforzo organizzativo tipicamente "multi stakeholder".

Questi gli elementi più diffusamente emersi:

Trasformazione della struttura e aggregazione di soggetti

Il fenomeno più ricorrente è la trasformazione delle cooperative di tipo B in cooperative miste o la fusione e integrazione di più soggetti. Da qui deriva l'opportunità di ampliare l'offerta di servizi, la riduzione della concorrenza sullo stesso prodotto, l'adozione di economie di scala con riduzione dei costi di gestione e il risanamento dei bilanci.

Riorganizzazione della struttura

Appare questo come fenomeno conseguente al precedente e, comunque, sempre presente nelle esperienze di sviluppo: puntare su nuove competenze per acquisire nuove opportunità.

Acquisizione di strutture fisiche

L'ambito di maggior investimento: dai laboratori di innovazione rivolti alla sperimentazione, alle nuove attività o sedi più idonee all'innalzamento della qualità o alla accessibilità dei servizi o, infine, all'acquisizione di spazi da destinare a servizi/prodotti collegati a quanto già esistente.

Rilocalizzazione produttiva

Fenomeno ancora marginale soprattutto per gli elevati costi degli investimenti iniziali. Inoltre, esso implica un forte presidio sulla qualità del servizio affinché restino stabili le caratteristiche e le necessità sul piano delle relazioni e del rapporto con il territorio. Le esperienze si limitano all'apertura di sedi in regioni attigue.

Apertura ad altri soggetti imprenditoriali

Ciò si verifica in primis con soggetti afferenti allo stesso sistema ma anche con associazioni delle imprese artigiane e industriali per perseguire programmi di sviluppo territoriale particolarmente significativi.

Nascita di nuove esperienze imprenditoriali

Rappresenta l'aspetto più generativo nella linea di sviluppo adottata. Le nuove esperienze rappresentano contiguità con i prodotti già esistenti, sono supportate dalla identica filosofia, pur rivolgendosi a fasce differenziate di utenti o clienti.

Innovazione e miglioramento dei servizi

È strettamente legata ad una più efficace lettura dei bisogni, ad una rinnovata modalità di relazione e inclusione dei beneficiari e *stakeholder* nei processi progettuali: mischiarsi, rinnovare i linguaggi di rapporto con il territorio, trovare nuove risposte e mettere a punto servizi non standardizzati diventano le parole d'ordine dei programmi di sviluppo. Un posto particolare occupano alcuni progetti trasversali a più servizi funzionali alla messa in rete di strumenti e metodologie. L'ampliamento dei servizi erogati segue sempre la linea di contiguità con quelli esistenti.

#### Struttura di *governance multistakeholder*

Consiste nell'affermazione del principio di differenziazione del rischio motivazionale, in analogia con quanto si sostiene nell'ambito delle teorie degli investimenti finanziari, dove vale la diversificazione del rischio di portafoglio.

In altri termini, sembra ragionevole affermare che la presenza di più portatori di interessi favorisca il mantenimento di un grado relativamente elevato di multidimensionalità in termini sia organizzativi sia teleologici-identitari.

#### Internazionalizzazione

Le esperienze di effettiva internazionalizzazione, ossia di apertura di attività in paesi stranieri, appaiono ancora molto limitate. In alcuni casi, la costituzione di una specifica Organizzazione Non Governativa (ONG) ha completato il ciclo di una serie di attività avviate in collaborazione con altre strutture operanti in paesi in via di sviluppo, consentendo così la costruzione di strutture finalizzate a scopi particolari.

Aumenta tuttavia il bisogno di aprirsi ad esperienze internazionali di scambio, di acquisizione di modelli, di ampliamento delle relazioni.

Il concetto di internazionalizzazione, spesso sovrapposto all'idea di ricercare nuovi canali di finanziamento, principalmente offerti dall'Unione Europea, prevede, nella percezione degli interlocutori incontrati, specifiche attività di presidio.

Lo stesso accesso ai finanziamenti necessita di una attività progettuale specifica e altamente specialistica. Non mancano esperienze di definizione di strutture interne destinate a tale scopo sebbene, per gli elevati costi, tali attività progettuali siano gestite dai consorzi esistenti.

Rispetto al tema internazionalizzazione vi è, infine, da sottolineare la scarsa consapevolezza che le imprese sociali dimostrano verso il fenomeno opposto, ossia l'arrivo di competitori internazionali che iniziano a trasferire le loro attività sul territorio italiano.

#### Il ruolo dei consorzi

Esso appare in questa prospettiva determinante quando parliamo di consorzi come funzione di supporto. Vi è la necessità di uscire dall'ottica del consorzio identificato solo come azione politica o di *lobby*. I consorzi rischiano di avere alla lunga più un

effetto protezionistico che propulsivo, seppure risulta parzialmente abbandonato il loro ruolo di bilanciamento di dinamiche ed equilibri locali non più del tutto attuali. Le impellenti necessità hanno infatti visto l'abbandono di ottiche settoriali al fine di trasformare le relazioni in effettive azioni di supporto e sviluppo, principalmente sui temi della formazione e del consolidamento dei valori.

Sintetizzando possiamo affermare che le tendenze in atto sono:

1. Operare non più solo attraverso le catene (sempre più lunghe e opache) delle esternalizzazioni pubbliche, ma nelle nuove economie coesive di territorio, assumendo comunità e portatori di interesse come risorsa e non come mero utente finale. Gli obiettivi di uguaglianza e giustizia sociale si perseguono non solo come soggetto gestore, in nome e per conto della Pubblica amministrazione, ma come soggetto imprenditore che investe sulla rigenerazione dei luoghi e sulla valorizzazione delle risorse e rafforzamento dell'autonomia delle comunità,
2. Rimodulare alla radice strumenti e politiche di gestione del cambiamento e di costruzione delle capacità (*capacity building*), attingendo non solo alle competenze interne ma a un sempre più ricco ecosistema di risorse. L'impresa sociale si è dilatata oltremodo dentro uno schema legato alle esigenze poste da un soggetto "terzo pagante" che ha finito in molti casi per consumare le motivazioni intrinseche dei propri soci lavoratori e quelle della comunità. Da qui è emersa la necessità di cambiare modelli organizzativi in un'ottica sempre più aperta, ridisegnandoli intorno a nuove competenze e rapporti con interlocutori pubblici e privati orientati al partenariato piuttosto che alla subfornitura.
3. Rilanciare la dimensione dell'imprenditorialità sopita da un eccesso di dirigismo, attraverso percorsi di educazione che aiutino a rischiare, insieme, per il bene comune.

### 3.2.6 Impatto sociale

In uno scenario in cui la dimensione sociale diventa sempre più pervasiva, è decisivo dare espressività e densità a ciò che è valore sociale. Non basta più rendicontare, occorre valutare, ossia dare valore. La valutazione d'impatto sociale, che ancora rappresenta pratica poco diffusa (un po' per la specificità delle metodologie da adottare, un po' per la dimensione temporale che essa sottende), è indicata dalle imprese intervistate come obiettivo fondamentale. Potrebbe rappresentare lo strumento per segnare quella differenza che contraddistingue l'impresa sociale e accompagnarla in questo nuovo ciclo di vita in cui è chiamata sia ad innovare i prodotti sia a promuovere cambiamenti radicali nel *welfare*.

L'implicazione dei soggetti del territorio nei processi di progettazione e di valutazione appaiono come pratiche diffuse così come l'attivazione degli *stakeholder* nella

definizione delle linee strategiche.

Il bilancio sociale rappresenta uno strumento ormai diffuso, un'occasione per rendere palesi principi, valori e dati operativi. Si inserisce nel più ampio concetto di responsabilità sociale: processo decisionale e organizzativo fatto di elementi che portano l'azienda ad avere una legittimità sociale. Come tutte le pratiche assimilate nei processi organizzativi esso rischia di divenire, parimenti alla gestione di procedure, una scadenza annuale decurtata del suo valore iniziale.

Il modello di responsabilità sociale andrebbe forse già rivisitato e rivalutato, almeno sul piano della rappresentazione simbolica in quanto capace di coniugare valori interni e pratiche organizzative. Esso rappresenta un utile strumento in considerazione della presenza di fenomeni di ibridazione che, ancor di più che nel passato, pongono all'attenzione dell'imprenditoria sociale e del suo modello organizzativo temi quali: migliorare l'ambiente, rispettare i diritti dei lavoratori e delle lavoratrici, investire in assistenza, ricerca, cultura, solidarietà.

### 3.2.7 Lo sviluppo organizzativo

Lo sviluppo organizzativo è il termine usato per descrivere una filosofia, un processo e un insieme di approcci e metodi per migliorare il funzionamento delle organizzazioni e rendere la struttura interna coerente con obiettivi specifici e strategie individuate in relazione a processi di cambiamento specifici o di interesse collettivo che possono pregiudicare clima, motivazione o soddisfazione del personale.

Partendo da questo punto di vista, le esperienze analizzate presentano gradi differenti di formalizzazione di tale processo. Il punto iniziale resta una maggiore consapevolezza dell'importanza della persona, del "capitale umano" inteso come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, sebbene le visioni assunte sfocino alcune volte in una attività meramente gestionale. Tale nuovo orientamento passa attraverso la scelta di creare funzioni e figure professionali dedicate, in tutto o in parte (spesso ruoli apicali come il presidente o il direttore generale), alla gestione delle risorse umane. Il modello implicito è di solito quello delle imprese profit dove queste attività hanno da tempo assunto un ruolo specifico e riconosciuto.

Sul piano generale, sono due le macro tendenze emerse:

- a) La prima di adattamento della struttura alle mutate esigenze di contesto. Potremmo definire tale scelta come reattiva;
- b) La seconda, che possiamo definire di anticipazione e pro attiva, utilizza il potenziale interno mettendo in atto processi di trasformazione endogena, seguendo in questo caso un approccio più prossimo alla *learning organization*.

Quest'ultimo è un tipo di approccio che ha un forte impatto sul tema del riconoscimento, della motivazione ed identificazione da parte delle persone coinvolte. In alcune realtà di più grande respiro tale prassi è divenuta costante e

utilizzata su più ambiti di innovazione e di miglioramento interno. Questi percorsi hanno previsto anche il ricorso a competenze specialistiche esterne.

I processi di formalizzazione si sono spinti in molti casi alla descrizione dei processi operativi per area ed alla identificazione delle relative competenze. Ponendo in questo modo la base per un ulteriore sviluppo di una "gestione" delle risorse umane che implichi i sub processi di selezione, formazione e valutazione. Tali attività appaiono spesso legate ai percorsi di certificazione di qualità e inizialmente slegate dal principio di gestione risorse umane vero e proprio.

Vanno inoltre registrati alcuni altri fenomeni rilevanti che definiscono la tendenza in atto:

- l'Inserimento di profili professionali specialistici soprattutto per quanto riguarda alcune aree funzionali trasversali. Ci riferiamo a strutture di personale quali qualità, controllo di gestione, *marketing* e comunicazione per le necessità di ampliamento del mercato, di pianificazione e controllo dei risultati e contenimento dei costi. Rilevante è la ricorrenza alla creazione della funzione progettazione che si affianca in alcuni casi a quella di ricerca e sviluppo. Il miglioramento dei servizi, la ricerca di innovazione, il ricorso a canali differenziati di finanziamento ha necessariamente comportato la creazione di competenze elettive in grado di monitorare le opportunità e di dare risposte ottimali in tempi relativamente brevi;
- l'acquisizione di competenze manageriali provenienti da ambienti *for profit*. Tale fenomeno ha ulteriormente contribuito a quel processo di ibridazione culturale delle strutture già accennato. La più puntuale definizione di aree funzionali ha comportato la creazione di una fascia di responsabilità intermedia in grado di assumere e agire precisi principi di delega. Se da una parte ciò ha comportato il tramonto di un certo centralismo decisionale ha fatto emergere, dall'altro lato, la necessità di più puntuali meccanismi di coordinamento. Questi ultimi, in modo più o meno formalizzato, sono presenti nella totalità dei casi risultando funzionali sia alla tenuta del gruppo sia all'analisi dei risultati e all'adozione di cambiamenti sulle prassi utilizzate.

In riferimento ai processi di formazione:

- l'investimento medio si aggira intorno alle 60/70 ore per uomo annue per attività di formazione diretta;
- l'analisi del bisogno formativo appare ancora discontinuo e il più delle volte le modalità restano informali e poco strutturate;
- la formazione è vissuta come strumento indispensabile di innovazione interna e coerenza con le nuove opportunità o bisogno esterni;
- l'enfasi è posta nella maggioranza dei casi sullo sviluppo di competenze tecnico operative o specialistiche che rappresentano circa l'80% della formazione

totale;

- la formazione manageriale è forse il punto più debole della catena. Le risorse destinate si aggirano intorno ad una media del 20%. In un contesto ad alta trasformazione, tale carenza appare ancora più significativa. Tuttavia quando attivata, essa fa riferimento ad un utilizzo di modalità quali master esterni, formazione universitaria, *coaching* interno, *summer school*;
- la pratica valutativa resta ancora limitata ad esperienze sporadiche e a strutture di più ampia dimensione sebbene vi siano segnali che vanno verso questo obiettivo: assegnazione di fondi per area, assegnazione di obiettivi individuali;
- i contenuti formativi fanno riferimento a tematiche tecnico specialistiche, quali l'adeguamento alle norme, la gestione di processi operativi, il *welfare* aziendale, i processi relazionali e diagnostici, la soluzione di problemi, la direzione operativa, strategie di sviluppo e promozione, l'internazionalizzazione;
- le fonti formative utilizzate: gli enti di formazione legati ai diversi sistemi di rappresentanza non costituiscono la scelta prioritaria. Ciò pone in essere un quesito non tanto sulla efficienza di tali strutture quanto sulla loro offerta e coerenza con i bisogni espressi dalle imprese. Il ricorso ai fondi inter professionali non sempre è presente. La scelta prevalente è quella di affidarsi a competenze esterne o, se esistenti, interni alla struttura per la costruzione di pacchetti disegnati su specifici bisogni. Altre iniziative, come convegni o manifestazioni, sono utilizzate come forma di formazione indiretta. Resta da indagare il rapporto tra bisogni di competenza e utilizzo di risorse provenienti da percorsi formativi specialistici o universitari come ad esempio il *manager* delle imprese *non profit* di cui non emerge nessun riferimento. Il tema della formazione su motivazione, gruppo, identità e cultura organizzativa sembra essere assente.

Già si è detto delle nuove modalità di rapporto che intercorrono tra soci, dipendenti, volontari dell'impresa sociale e le loro organizzazioni: si è sempre più vicini alla dimensione dell'azienda *for profit* e al tramonto di una concezione di identità di impresa costruita su valori unitari. Il processo di ibridazione, che ha comportato anche una contiguità con elementi quali la qualità dei prodotti, l'efficienza organizzativa, la efficacia nella gestione ha inciso in modo determinante non solo sui modelli di comunicazione interna, ma anche e soprattutto sulla rappresentazione simbolica che tali nuovi valori impongono. L'automatismo motivazionale, presente fino a un non lontano passato, alimentato dal richiamo costante ai valori costitutivi, deve ora essere sostituito da forme di cura della motivazione che sviluppi un sé collettivo basato su questa nuova fisionomia di impresa sociale. Si rende necessario uno sforzo di armonizzazione che trattenga da spinte eccessivamente "razionalistiche" per ritornare all'elemento concreto e reale rappresentato dalla persona nella sua eterogeneità.

### 3.2.8 Risorse

Il tema delle risorse rappresenta sicuramente una delle criticità di rilievo. A maggior ragione in questa fase ad alto gradiente di cambiamento che richiede una serie di investimenti. Prevalentemente le fonti di finanziamento restano le pubbliche e si riferiscono a quelle rese disponibili attraverso bandi locali, nazionali ed europei.

Le altre modalità di finanziamento sono: autofinanziamento (capitale sociale e riserve) e proventi dalle attività e servizi erogati; ricorso a strutture finanziarie dei sistemi di appartenenza, quali ad esempio Foncoop; ricorso a istituti di credito e banche attraverso l'attivazione di mutui o linee di credito; *fundraising*.

#### 4. Sistema degli strumenti di sostegno alle imprese

Le imprese sociali hanno sviluppato una varietà di riconoscimenti nei diversi ecosistemi in cui si inseriscono, intesi come reti e collegamenti con enti, istituzioni e singoli individui, che influenzano prestazioni e dinamiche che le riguardano. Gli ecosistemi delle imprese sociali si fondano principalmente su due pilastri (European Commission, 2016)<sup>10</sup>: le politiche pubbliche che riconoscono, regolano e supportano queste organizzazioni, con l'obiettivo di rinforzare il loro sviluppo; la capacità dei cittadini di auto-organizzarsi, che permette la nascita e lo sviluppo delle imprese sociali "dal basso". Questi due pilastri definiscono ed influenzano a loro volta un numero di fattori evolutivi che compongono l'ecosistema delle imprese sociali (Figura 5). Questo include: 1) il riconoscimento politico e le forme legali che sono state riconosciute a livello regionale; 2) l'accesso al mercato; 3) il sostegno pubblico (per la fase di *startup* e *scaling up*, così come il contesto fisico); 4) l'accesso alla finanza; 5) le reti e i meccanismi di supporto reciproco; 6) la ricerca, l'educazione e lo sviluppo di competenze.

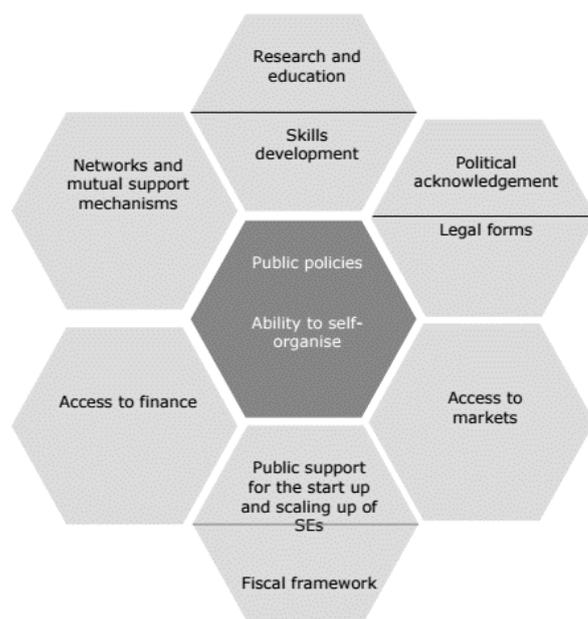


Fig. 5 – L'ecosistema delle imprese sociali (fonte: European Commission, 2016)

<sup>10</sup> European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2016): *Social Enterprises and their eco-systems: developments in Europe*. Authors: Carlo Borzaga and Giulia Galera.

## Riconoscimento politico

Particolarmente rilevanti per la promozione delle imprese sociali in Emilia-Romagna, sono tre leggi regionali che interessano la cooperazione sociale, l'economia solidale e l'imprenditoria sociale, in particolare quella operante in alcuni settori attrattivi del territorio (*welfare*). Gli interventi normativi segnano un importante passo in avanti nel riconoscimento ufficiale del ruolo dell'imprenditoria sociale per lo sviluppo, la crescita e l'attrattività del territorio regionale.

Le cooperative sociali sono state introdotte nell'ordinamento nazionale dalla legge 8 novembre 1991 n. 381, recante la disciplina delle cooperative sociali. A livello regionale il 17 luglio 2014 è stata approvata la L. r. n. 12 «Norme per la promozione e lo sviluppo della cooperazione sociale. Attuazione della legge 8 novembre 1991, n. 381». Tale norma riconosce la cooperazione sociale come soggetto con funzione pubblica che partecipa alla progettazione e alla gestione dei servizi. Importante funzione sociale viene inoltre riconosciuta alle cooperative sociali di inserimento lavorativo prevedendo nuove forme di rapporto con la pubblica amministrazione attraverso l'utilizzo delle clausole sociali e gli affidamenti sotto soglia (Delibera della Giunta Regionale 27 giugno 2016 n. 969 "Adozione delle linee guida regionali sull'affidamento dei servizi alla cooperazione sociale"). La legge ha inoltre introdotto la Commissione Consultiva sulla Cooperazione Sociale con il compito di favorire il raccordo tra le politiche regionali e la cooperazione sociale nei diversi ambiti in cui essa opera. Infine, la Determinazione Dirigenziale n° 16930 del 28/10/2016, ha attuato quanto previsto dalla L.r. 12 del 2014 imponendo alle cooperative sociali iscritte all'Albo Regionale la presentazione del bilancio sociale, oltre che di quello economico.

Altro intervento normativo importante del 2014 è la L.r. del 18 luglio, n. 14 «Promozione degli investimenti in Emilia-Romagna» che vede all'articolo 10 la promozione nel territorio di progetti di *welfare* aziendale e comunitario per accrescere e qualificare i servizi alla persona, integrati con la rete dei servizi socio-sanitari e abitativi già presenti; mentre all'articolo 17 la promozione della cultura della responsabilità sociale d'impresa e dell'impresa sociale in quanto fondamentali per la realizzazione delle azioni del programma triennale delle attività produttive, della ricerca e del trasferimento tecnologico, dei programmi di formazione delle risorse umane e dei programmi di sostegno alla formazione manageriale e alla qualificazione gestionale delle imprese. A tal fine sono stati creati i laboratori territoriali per la responsabilità sociale d'impresa finalizzati a rafforzare le competenze delle imprese e diffondere la consapevolezza rispetto agli impatti generati dalle loro attività, supportandone i processi di innovazione che contribuiscono ad attuare gli obiettivi e target contenuti nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile. Le attività dei laboratori sono co-finanziate dalla Regione (Delibera Giunta Regionale n. 399 del 2017).

La Regione ha inoltre istituito il premio regionale per la responsabilità sociale d'impresa e l'innovazione sociale.

Infine, si segnala la L.r. 23 luglio 2014, n. 19 «Norme per la promozione e il sostegno dell'economia solidale», che riconosce l'economia solidale "come strumento per affrontare la crisi economica, ambientale e occupazionale" e ne promuove lo sviluppo a partire dall'applicazione dei "Sistemi locali di garanzia partecipata" e dalla creazione di "Centri per l'economia solidale". Data l'importanza del settore, la Regione ha voluto sviluppare anche strumenti di politica e di attività tecnico operativi specifici. In particolare, è in vigore un protocollo di intesa tra la Regione Emilia-Romagna, Unioncamere regionale e il Forum del Terzo Settore dell'Emilia-Romagna per la realizzazione del primo Osservatorio della regione Emilia-Romagna sull'Economia Sociale. L'Osservatorio ha l'obiettivo di migliorare la conoscenza del sistema *non profit* attraverso l'elaborazione di rapporti congiunti sulla situazione del Terzo Settore in Emilia-Romagna e sulle prospettive di sviluppo, monitorandolo, non solo in termini economici, ma anche attraverso la valorizzazione e la misurazione delle relazioni prodotte e del capitale umano.

Per quanto riguarda gli strumenti tecnico-operativi, sono state invece realizzate le banche dati del Terzo Settore liberamente consultabili *on line* (Albo delle cooperative sociali, banche del tempo, registro delle associazioni di promozione sociale, registro delle organizzazioni di volontariato).

#### Accesso al mercato

L'impresa sociale opera in maniera significativa (anche se non esclusiva) all'interno di diversi mercati, introducendo alcuni significativi elementi di peculiarità che derivano dalla sua missione secondo cui l'interesse da massimizzare è quello generale. È un approccio che è legato alle caratteristiche dei beni prodotti da tali organizzazioni (relazionali e meritori) e dei beneficiari che sono plurimi e diversificati e che, per ragioni diverse, non è sempre possibile considerarli "consumatori" a tutti gli effetti.

Sebbene l'orientamento al mercato pubblico per l'erogazione di beni e servizi sia ancora molto diffuso, la risposta ai bisogni e alle esigenze della domanda privata da parte delle imprese sociali è sempre più rilevante per la loro sostenibilità ed il loro sviluppo. Si assiste quindi ad una crescente diversificazione dei prodotti e dei mercati da parte delle imprese sociali attraverso l'introduzione di innovazioni di prodotto e di diverse forme di scambio (di natura ibrida) e la ricerca costante di nuove risorse di natura finanziaria e umane (in termini di nuove competenze). In questo scenario si innescano diversi strumenti di supporto alle imprese sociali messi a disposizione sia dal pubblico che dalle reti di imprese e cooperative sociali, come descritto di seguito.

#### Sostegno pubblico

A livello nazionale, la recente Riforma del Terzo Settore (legge n. 106 del 2016), ed il successivo D.lgs. 117/2017 ha introdotto diverse agevolazioni e misure di sostegno alle imprese sociali.

In particolare, si segnalano:

- defiscalizzazione degli utili e avanzi di gestione se interamente reinvestiti e quindi destinati dall'impresa sociale allo svolgimento dell'attività statutaria o ad incremento del patrimonio;
- detrazione d'imposta (per le persone fisiche) o la deduzione dal reddito (per persone giuridiche) del 30% delle somme investite in capitale sociale di un'impresa sociale in forma societaria (anche cooperativa);
- possibilità di raccogliere capitale di rischio attraverso le piattaforme *on line* (*crowdfunding*);
- possibilità per gli Istituti di credito di emettere, senza commissioni di collocamento, specifici titoli di solidarietà, consistenti in obbligazioni o altri titoli di debito, destinati a favorire il finanziamento ed il sostegno delle attività svolte dagli Enti del Terzo Settore (tra cui anche le imprese sociali);
- istituzione del fondo di garanzia e credito agevolato per l'economia sociale, volto a sostenere la crescita e lo sviluppo delle imprese sociali tramite la concessione di finanziamenti agevolati per la realizzazione di programmi di investimento che presentino spese ammissibili comprese tra i 200 mila e i 10 milioni di euro;
- possibilità da parte delle imprese sociali di destinare il 3% degli utili netti annuali a fondi istituiti dagli enti e dalle associazioni, nonché dalla Fondazione Italia Sociale, specificamente ed esclusivamente destinati alla promozione e allo sviluppo delle imprese sociali attraverso azioni ed iniziative di varia natura (progetti di studio e di ricerca in tema di impresa sociale, attività di formazione dei lavoratori dell'impresa sociale, promozione della costituzione di imprese sociali, specifici programmi di sviluppo di imprese sociali).

Sempre a livello nazionale, sono inoltre previsti incentivi per le *startup* innovative, comprese quelle a vocazione sociale che abbiamo precedentemente annoverato all'interno della sfera potenziale di imprenditorialità sociale. A queste viene concessa possibilità di raccogliere capitali con campagne di *equity crowdfunding* su portali digitali autorizzati; nonché di accedere in modo semplificato, gratuito e diretto al Fondo di Garanzia per le Piccole e Medie Imprese che prevede la concessione di una garanzia sui prestiti bancari.

Per quanto riguarda invece le misure locali, la Regione Emilia-Romagna ha attive diverse misure di sostegno alle imprese sociali, finanziate prevalentemente attraverso il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale 2014-2020. In particolare si segnalano:

- Contributi per piccole e medie imprese (Por Fesr 2014-2020, Asse 1, Azione 1.1.2) concessi con l'obiettivo di accrescere la quota di mercato o di penetrare in nuovi mercati attraverso interventi di innovazione di prodotto o di servizio.

- Contributi per piccole e micro imprese (Por Fesr 2014-2020, Asse 1, Azione 1.4.1) volti a sostenere l'avvio e il consolidamento di *startup* innovative ad alta intensità di conoscenza.
- Contributi per le associazioni di cooperative maggiormente rappresentative nel territorio regionale (L.r. 6/2006 art 7) al fine della realizzazione dei "Programmi integrati di sviluppo e promozione cooperativa" attraverso la costituzione di nuove imprese e formazione di nuova imprenditorialità, progetti di internazionalizzazione, ricerca e innovazione.
- Emilia-Romagna *STARTUP*, un'iniziativa di ASTER per *startup* e aspiranti imprenditori con idee di impresa innovative che prevedo attività di orientamento, consulenza incubazione e formazione.

#### Accesso alla finanza

La raccolta di capitale da parte delle imprese sociali al fine di perseguire il proprio scopo può avvenire attraverso due categorie di fonti di finanziamento: fonti interne e fonti esterne. Le prime sono costituite da quel capitale derivato dalla partecipazione e conduzione dell'impresa, ossia dalla sua base sociale (tramite versamenti di capitale netto/prestito sociale), dall'avanzo di gestione o patrimonio, e dagli strumenti interni di finanza di natura privata. Le seconde possono invece assumere molte più sfaccettature, contando che da ogni tipologia di finanziamento – ad esempio le concessioni, gli investimenti in *equity*, gli strumenti di debito e i beni immobili – possono prendere vita diramazioni di natura privata, pubblica o comunitaria (Tabella 3).

	Fonte di finanziamento	Natura del finanziamento
<b>Fonti interne</b>	Base sociale	Versamenti di capitale/prestito sociale
	Gestione	Avanzo di gestione/patrimonio
	Strumenti interni di finanza	<i>Private</i>
<b>Fonti esterne</b>	<i>Grant</i>	<i>Community</i>
		<i>Private</i>
		<i>Public</i>
	<i>Equity</i>	<i>Community</i>
		<i>Private</i>
		<i>Public</i>
	<i>Finance</i>	<i>Community</i>
		<i>Private</i>
		<i>Public</i>
	<i>Asset</i>	<i>Private</i>
		<i>Public</i>

Tab. 3 Fonti di finanziamento delle imprese sociali (fonte: AICCON, 2016)



Ci concentriamo in questa sede solo sugli strumenti di finanziamento del debito. Dagli ultimi dati dell'Osservatorio UBI Banca su "Finanza e Terzo Settore" (2017)<sup>11</sup>, tra le cooperative sociali solo il 4,4% non è riuscita ad ottenere alcun finanziamento richiesto alle banche. Tra chi ha ottenuto un finanziamento, invece, il 37,7% non ottiene l'importo totale richiesto e la mancata o parziale concessione è data in un terzo dei casi dalle garanzie insufficienti, per quasi i due quinti dalla richiesta di importi troppo alti e per oltre un quinto dal *cash flow* insufficiente, mentre il 16,7% ricopre i casi di mancanza di garanzie. Infine, circa il 4,0% non vede erogato l'ammonto richiesto per intero o del tutto a causa di difficoltà a fornire piani e di mancanza di esperienza in pari misura. L'impiego dei finanziamenti è stato per quasi il 40,0% dei casi nella gestione corrente e di poco oltre il 50,0% negli investimenti a breve e lungo termine; infine l'8,0% li ha dedicati alla ristrutturazione del debito precedente.

Accanto agli strumenti più tradizionali, come i finanziamenti bancari, si sta lentamente sviluppando in Italia la finanza ad impatto sociale, promossa nel nostro Paese dalla

---

<sup>11</sup> UBI Banca (a cura di) (2017), *Osservatorio su Finanza e Terzo Settore*, VI ed., in corso di pubblicazione.

*Social Impact Agenda* (SIA)<sup>12</sup>. Al momento non vi sono esempi rilevanti di applicazione di tali strumenti sul territorio regionale, ma vi sono esempi in altre regioni italiane come la Sardegna (Fondo S.I.I. - *Social Impact Investing* - gestito dalla finanziaria regionale Sfirs Spa).

La Regione Emilia-Romagna interviene per il supporto all'accesso al credito delle imprese attraverso diverse misure:

- Accesso al credito agevolato per imprese, lavoratori autonomi e liberi professionisti (L.r. n. 23/2015) operanti sul territorio regionale, che per loro natura risultano avere maggiori difficoltà nell'accesso al credito. La misura prevede un finanziamento con mutuo chirografario a tasso 0, compreso da un minimo di 5.000 euro a un massimo di 25.000 euro per una durata massima di 5 anni.
- Fondo per società cooperative tramite finanziamenti agevolati a valere sul fondo rotativo Foncooper (Programma Attività Produttive, Misura 2.2, Azione C). Finanziamenti agevolati offerti al sistema cooperativo a valere sul fondo di rotazione Foncooper, gestito da Unicredit pubblica amministrazione. Attraverso Foncooper, la Regione concede finanziamenti agevolati per la realizzazione di progetti finalizzati all'aumento della produttività o dell'occupazione, alla valorizzazione dei prodotti, alla razionalizzazione del settore distributivo, alla realizzazione o acquisto di impianti nel settore della produzione e della distribuzione del turismo e dei servizi, alla ristrutturazione e riconversione degli impianti.
- Contributi a favore dei soggetti del commercio equo e solidale (L.r. 26/2009 art. 5). Sono previsti contributi, in regime *de minimis*, nella misura massima del 40% delle spese ammissibili e per un importo massimo di € 40.000,00, agli enti e organizzazioni del commercio equo e solidale riconosciuti dalla Regione Emilia-Romagna per: l'apertura e la ristrutturazione delle sedi, l'acquisto di attrezzature, arredi e dotazioni informatiche.

Reti e i meccanismi di *scaling* e supporto reciproco

Dallo loro fondazione, le organizzazioni di secondo e terzo livello di imprese e cooperative sociali hanno svolto un ruolo chiave nel supportare lo sviluppo e la crescita delle imprese sociali. In Italia le maggiori organizzazioni di rappresentanza delle cooperative sociali sono Legacoop, Confcooperative ed AGCI, tutte aderenti alla Alleanza delle Cooperative Italiane. Tali organizzazioni hanno sviluppato negli anni numerosi servizi e misure di supporto alla cooperazione; oltre a promuovere politiche del settore sociale e rappresentare le cooperative sociali sul piano istituzionale, queste le assistono sul piano sindacale, giuridico e legislativo, tecnico ed economico. Le centrali cooperative forniscono inoltre servizi per supportare processi di

---

<sup>12</sup> [www.socialimpactagenda.it](http://www.socialimpactagenda.it)

innovazione all'interno delle imprese e l'apertura di nuovi mercati, anche attraverso l'internazionalizzazione. Per quanto riguarda la Regione Emilia-Romagna, si citano in particolare il progetto CoopUpIn – *Cooperation as open innovation*<sup>13</sup> promosso da Confcooperative Emilia-Romagna con Irecoop, AICCON e Social Seed e Innovacoop<sup>14</sup>, società del sistema Legacoop Emilia-Romagna. Il primo ha l'intento di costruire strumenti per attivare processi di *open innovation*, a partire dall'incontro organizzato tra cooperative affermate e attori innovativi del territorio, col fine ultimo di diffondere una cultura permanente dell'innovazione nella cooperazione. Dall'altro lato, Innovacoop svolge attività di supporto all'innovazione e all'internazionalizzazione delle cooperative attraverso attività di ricerca e trasferimento tecnologico.

Riguardo la promozione della cooperazione, Legacoop e Confcooperative hanno avviato rispettivamente *Coopstartup*<sup>15</sup> e *CoopUp*<sup>16</sup>, nati per favorire l'avvio di nuovi progetti imprenditoriali in forma cooperativa tra i giovani. Sia *Coopstartup* che *CoopUp* hanno sedi in tutta Italia, in Emilia-Romagna sono presenti a Bologna, Cesena, Ferrara, Forlì, Modena, Piacenza, Ravenna e Reggio Emilia.

Tra i meccanismi di supporto sono anche da considerare gli strumenti di finanza cooperativa. La finanza cooperativa include numerose istituzioni, ad esempio il Consorzio Cooperativo Finanziario per lo Sviluppo (CCFS), che impiega liquidità raccolte tra le cooperative in iniziative imprenditoriali meritevoli, o la Cooperazione Finanza Impresa (CFI), finanziaria promossa da Legacoop, Confcooperative e AGCI sottostante la legge 27 febbraio 1985 n. 49 (Legge "Marcora"), che interviene per sostenere l'occupazione nelle cooperative di produzione e lavoro e sociali tramite agevolazioni finanziarie su progetti d'impresa o partecipando al capitale cooperativo (in questo caso con specifiche restrizioni quantitative e temporali). Altri enti come Cooperfidi Italia sostengono la capitalizzazione sociale anticipando le risorse o conferendo garanzie di credito per agevolare la concessione di altri finanziamenti esterni.

Si evidenzia come per incentivare la crescita delle imprese sociali siano importanti il "fare rete" e l'adozione di modelli di integrazione che aiutino le imprese a scalare. La realizzazione di accordi, sia informali che formali, la costituzione di gruppi di impresa o l'intensificazione di relazioni all'interno delle aree distrettuali permettono infatti il miglioramento della competitività delle imprese, soprattutto di micro e piccole dimensioni, l'accrescere della loro capacità innovativa, il superamento della logica territoriale. La scalabilità dell'impresa è un processo molto lento e graduale ma ben si adatta all'impresa sociale poiché lo scopo principale non è quello di lucro bensì di massimizzazione del benessere collettivo e si pone obiettivi realizzabili

---

<sup>13</sup> <http://www.irencoop.it/coop-up-in>

<sup>14</sup> <http://innovacoop.eu/>

<sup>15</sup> <http://coopstartup.it>

<sup>16</sup> <http://www.coopup.net>

prevalentemente nel lungo periodo. La scalabilità può essere intrapresa sia ampliando il proprio raggio di azione attraverso la creazione di *partnership* e reti d'impresе che ampliando il proprio giro di affari attuando una forma di crescita per adiacenze. Di seguito sono riportati diversi modelli per la crescita e lo sviluppo delle imprese sociali attraverso la loro integrazione in sistemi e filiere produttive (Tabella 3). Sono stati a tal fine presi in considerazione modelli che prevedono diversi livelli di integrazione tra le imprese partecipanti, a partire dalla fusione tra imprese, sino all'individuazione di figure condivise (*Temporary Manager*) tra più organizzazioni non legate tra loro da vincoli contrattuali ma che condividono alcune strategie, prevalentemente di natura commerciale.

Modelli di integrazione per lo sviluppo e la scalabilità dell'impresa sociale (fonte: AICCON, 2016)

MODELLO	BREVE DESCRIZIONE	SCOPO DELL'OPERAZIONE E OPPORTUNITÀ
<p><b>FUSIONE</b></p>	<p>Operazione disciplinata dal Codice civile (art. 2501) che consente la concentrazione e aggregazione di più patrimoni aziendali in un'unica entità, con conseguente unificazione giuridica ed economica dei complessi coinvolti.</p> <p>Vi sono due tipologie di fusione:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. fusione per unione, o "pura", in cui due o più società preesistenti, che si estinguono, danno vita a una nuova entità;</li> <li>2. fusione per incorporazione di due imprese nell'altra, in cui le imprese assorbite "cessano" di esistere legalmente mentre la società incorporante continua la propria attività con capitale e dimensioni maggiori in ragione dell'apporto delle cooperative incorporate.</li> </ol> <p>Società appositamente costituita in cui più soggetti imprenditoriali conferiscono beni, risorse, <i>know how</i>, licenze e diritti per il perseguimento di un determinato fine.</p>	<p>Le operazioni di fusione vengono realizzate al fine di rafforzare la presenza sul mercato e la contestuale eliminazione di concorrenti, un maggior sfruttamento produttivo di impianti e macchinari o di risorse immateriali (<i>know how</i>, marchi, brevetti), ottenimento di economie di scala, l'ampliamento della base sociale, la capitalizzazione, la diversificazione produttiva, l'espansione territoriale, la promozione di innovazione e nuovi modelli di servizio. In ambito cooperativo, recentemente, l'operazione di fusione per incorporazione viene anche promossa da entità ben strutturate a sostegno di realtà relative al medesimo settore che si trovano in condizione di forte difficoltà (commerciale e di <i>business</i>, organizzativa, economico-finanziaria) al fine di salvaguardare una base sociale e i connessi rapporti mutualistici esistenti, che rischierebbero di venire meno.</p>
<p><b>NEWCO</b></p>	<p>Società appositamente costituita in cui più soggetti imprenditoriali conferiscono beni, risorse, <i>know how</i>, licenze e diritti per il perseguimento di un determinato fine.</p>	<p>La creazione di una nuova impresa è volta all'integrazione delle attività di più imprese tali da comportare una rilevante e qualificata modificazione dell'assetto imprenditoriale dei soggetti coinvolti. Lo scopo di tale operazione è spesso quello di costituire una società <i>for profit</i> i cui soci sono le società cooperative al fine di promuovere il loro sviluppo commerciale e attrarre flussi finanziari (organizzazione ibrida).</p>
<p><b>CONSORZIO</b></p>	<p>Istituto giuridico che disciplina un'aggregazione volontaria legalmente riconosciuta che coordina e regola le iniziative comuni per lo svolgimento di determinate attività di impresa (art. 2602 cod. civ.).</p>	<p>Il consorzio nasce con una finalità di integrazione orizzontale, ovvero unisce imprese svolgenti la medesima attività realizzando economie dimensionali ed esercitando una funzione di coordinamento tra le stesse; analogamente può essere funzionale a un'integrazione verticale quando unisce realtà differenti, spesso appartenenti a una medesima filiera, offrendo la possibilità di condividere tecnologie, risorse e professionalità che in altro modo non potrebbero essere condivisibili.</p> <p>Tale forma è adatta in caso di elevato <i>turn over</i> delle imprese associate in quanto non prevede costi burocratici per l'entrata e l'uscita dei soci; apre inoltre la possibilità di partecipare a bandi pubblici.</p>

Alto

LIVELLO DI INTEGRAZIONE

Basso

<b>CONTRATTO DI RETE</b>	<p>Contratto stipulato tra imprese per condividere un programma comune, ma senza dar luogo a un soggetto giuridico autonomo e distinto dalle imprese contraenti.</p> <p>Il contratto può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale e la nomina di un organo comune incaricato di gestire l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso.</p>	<p>Il contratto di rete è un accordo con il quale più imprenditori si impegnano a collaborare al fine di accrescere, sia individualmente che collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato.</p> <p>Dal punto di vista imprenditoriale, le reti si distinguono da altre forme di aggregazione, in quanto la rete svolge una funzione di coordinamento tra i partecipanti, mentre l'assunzione delle decisioni resterà in capo a ciascuna impresa separatamente.</p> <p>La caratteristica fondamentale dell'attività della rete è rappresentata dalla presenza necessaria di uno scopo comune tra i membri della stessa. Inoltre, il contratto ha una struttura aperta, caratterizzata dalla possibilità di nuovi ingressi nella rete e dovrà quindi necessariamente prevedere i criteri di adesione di nuovi soggetti.</p>
<b>BRAND</b>	<p>Costruzione di un <i>brand</i> comune, ossia di un nome, un simbolo o disegno, o una combinazione di essi, utile a identificare merci e servizi di un gruppo di cooperative. Tale strumento è disciplinato da contratto tra le parti interessate e non consente lo svolgimento di attività esterne.</p>	<p>Lo scopo principale della costruzione di un <i>brand</i> condiviso tra più realtà è che racchiuda più marchi al suo interno è quello di rendere tale gruppo di prodotti riconoscibili e identificabili in un'identità condivisa. Ne consegue quindi che un gruppo di prodotti identificati in un unico <i>brand</i> possono essere meglio comunicati, avere effetti in termini di commercializzazione e distribuzione, nonché possono assumere un ruolo maggiore rispetto alla concorrenza e fidelizzare i propri clienti.</p>
<b>PORTALE</b>	<p>Costruzione di un <i>marketplace</i> condiviso. Tale strumento è disciplinato da contratto tra le parti interessate e non consente lo svolgimento di attività esterne.</p>	<p>Un portale condiviso tra più cooperative operanti nello stesso settore o che condividono medesimi principi, accompagnato da adeguate strategie di comunicazione e commerciale, permette una maggiore visibilità alle imprese.</p>
<b>TEMPORARY MANAGER</b>	<p>Creare e identificare delle figure di <i>temporary manager</i>, ovvero dirigenti temporanei, condivise tra le diverse realtà.</p>	<p>L'introduzione di figure di <i>temporary manager</i> condivise tra più imprese permettono di investire su figure altamente qualificate e professionali per il raggiungimento di obiettivi comuni. Tale formula è comune per la definizione di strategie commerciali o di comunicazione in organizzazioni che condividono i medesimi obiettivi.</p>

Alto

LIVELLO DI INTEGRAZIONE

Basso

Infine, a conferma dell'importanza del fare rete e del supporto reciproco tra organizzazioni, la Riforma del Terzo Settore ha introdotto la possibilità per tutte le imprese sociali (in qualsiasi forma costituite) di erogare una quota inferiore al 50% degli utili e degli avanzi di gestione annuali in favore di altri Enti del Terzo Settore che non abbiano la qualifica di impresa sociale e non siano fondatori, associati o soci dell'impresa sociale erogante o enti controllati da quest'ultima. Tali erogazioni devono essere finalizzate alla promozione di specifici progetti di utilità sociale.

#### Ricerca, educazione e sviluppo di competenze

Come già accennato, a partire dal 2011 la Regione Emilia-Romagna ha investito molto in attività di ricerca elaborando studi volti ad approfondire il modello sociale emiliano-romagnolo in vari aspetti. In particolare si sono analizzate le esperienze di Economia Sociale generative di valore aggiunto, le imprese for profit che concorrono a generare valore condiviso per la comunità (attività sociali comunitarie) o per i propri dipendenti (*welfare* aziendale):

- «*Un altro welfare. Esperienze generative*» (2011), ricerca realizzata dal Tavolo dell'Economia Sociale della Regione Emilia-Romagna;
- «*Welfare e ben-essere: il ruolo delle imprese nello sviluppo della comunità*» (2014), ricerca realizzata dal Tavolo dell'Economia Sociale della Regione Emilia-Romagna, CNA E.R., Unioncamere E.R., Confindustria E.R.;
- «*Modelli di welfare aziendale a Bologna*» (2013), ricerca a cura della Fondazione Alma Mater;
- Progetto «*Welfare aziendale*» promosso da Unioncamere Emilia-Romagna.

La Regione promuove inoltre misure per sostenere la competitività delle imprese attraverso la qualificazione del capitale umano, essendo queste una delle leve per accompagnare la ripresa economica di un territorio, per rafforzare la competitività delle imprese e per sostenere l'innovazione e lo sviluppo, anche attraverso il riposizionamento, delle filiere e dei sistemi produttivi. L'incremento e l'innovazione delle competenze all'interno delle imprese è uno degli obiettivi che la Regione si è posta sia nel Programma Operativo Fondo sociale europeo 2014/2020 - con riferimento all'Obiettivo Tematico 8. Priorità di investimento 8.5 "Adattamento dei lavoratori, delle imprese e degli imprenditori ai cambiamenti" – sia nel Patto per il Lavoro, il documento siglato nel 2015 con cui si è impegnata, insieme a tutte le componenti della società regionale, a contribuire al rilancio dello sviluppo e dell'occupazione in Emilia-Romagna.

Gli interventi programmati per concorrere a questo obiettivo vanno dalle misure a sostegno dell'innovazione delle imprese, alle misure finalizzate a supportare i processi di crescita aziendale, attraverso una formazione mirata dei nuovi inserimenti.

Uno degli obiettivi del Patto per il Lavoro è fare dell'Emilia-Romagna la punta avanzata della nuova manifattura che si sta ridisegnando a livello globale. Per

raggiungerlo, la Regione si è impegnata a realizzare politiche di sviluppo capaci di generare un'occupazione qualificata e di aumentare il numero di imprese in grado di operare sui mercati internazionali. Una parte delle azioni programmate nell'ambito del Programma Operativo Fondo sociale europeo 2014/2020 risponde al medesimo obiettivo. Sono gli interventi attraverso i quali la Regione investe sulle competenze necessarie al sistema economico-produttivo per affrontare le sfide a livello globale. Nel 2016 sono state finanziate misure per 10 milioni di euro: seminari, corsi di formazione e azioni mirate a sostenere processi di digitalizzazione, internazionalizzazione e sviluppo sostenibile e il posizionamento competitivo della manifattura e dei servizi ad essa collegati, del terziario e del turismo. Un intervento vasto e articolato, che intende trasferire alle imprese le competenze necessarie ad intraprendere strategie di innovazione di prodotto e di processo, ma anche organizzative e gestionali. Per questo motivo, destinatari degli interventi sono imprenditori e manager, cioè le figure che in impresa hanno la responsabilità di governare il cambiamento.

L'Emilia-Romagna investe inoltre nella formazione di *startup* innovative attraverso un finanziamento di 2 milioni e 200 mila euro del Fondo sociale europeo finalizzato a interventi formativi per rafforzare le competenze manageriali, la capacità di gestire i processi di commercializzazione, di *marketing* e di internazionalizzazione delle persone impegnate nella fase di avvio, consolidamento e ampliamento delle start up innovative. Tutto questo è possibile grazie ad un bando che prevede in particolare l'attivazione di percorsi di formazione continua per acquisire le competenze negli ambiti gestionale e manageriale, della commercializzazione, del *marketing* e dell'internazionalizzazione, e azioni formative specifiche per accompagnare le nuove realtà imprenditoriali, singolarmente o in modo congiunto, a trasferire le competenze acquisite nelle organizzazioni di lavoro.

Anche all'interno delle reti di rappresentanza cooperativa sono infine previste attività formative rivolte alle associate per il miglioramento delle competenze dei propri dipendenti. In Emilia-Romagna sono presenti Demetra Formazione<sup>17</sup> - che eroga i servizi formativi per Legacoop Romagna - e Irecoop Emilia-Romagna<sup>18</sup> - ente di formazione di emanazione di Confcooperative.

---

<sup>17</sup> <http://www.demetraformazione.it>

<sup>18</sup> <http://www.irecoop.it>

## 5. Gap Analysis e raccomandazioni per le politiche

A partire dagli elementi emersi dall'analisi effettuata, si sono individuate alcune linee e raccomandazioni in termini di strategie politiche per accrescere la competitività delle imprese sociali del territorio emiliano-romagnolo:

- promuovere la creazione di reti di imprese, strumenti giuridici e nuovi modelli organizzativi. La realizzazione di accordi, sia informali sia formali o la costituzione di gruppi di impresa permettono il miglioramento della competitività delle imprese, soprattutto di micro e piccole dimensioni, l'accrescere della loro capacità innovativa, il superamento della logica territoriale;
- facilitare la contaminazione tra nuove imprese innovative e imprese consolidate. Emerge chiaramente una domanda di innovazione all'interno delle imprese sociali mature: innovazione in termini di prodotto, di processo e, di conseguenza, di competenze del personale interno. "Adottare" una *startup* è una pratica che sempre più aziende italiane stanno sperimentando. Grazie all'incontro con imprese innovative spesso le organizzazioni hanno l'opportunità di aggiornare processi aziendali, prodotti e servizi tramite una dinamica di contaminazione con competenze e conoscenze differenti. Questa pratica porta ad una strategia doppiamente vincente: da un lato le imprese rilanciano il proprio *business*; dall'altro le *startup* hanno occasione di crescita e sperimentazione della propria idea imprenditoriale. Le imprese sociali consolidate dovrebbero quindi diventare "incubatori" o attori d'innovazione ricombinando la propria domanda d'innovazione con l'offerta delle nuove imprese;
- agevolare gli investimenti nelle nuove tecnologie. La trasformazione digitale diventa per le imprese sociali una leva strategica: produce nuove economie basate sulla co-produzione, l'inclusione e la capacità di fare rete e produrre nuova socialità. La tecnologia, in questa ottica, diventa strumento per aumentare la scalabilità delle imprese sociali e, quindi, la loro capacità di investimento. L'uso della tecnologia amplifica l'impatto sociale di un progetto, aiuta nella personalizzazione di un prodotto o di un servizio sulla base delle necessità di particolari tipi di utenza e favorisce la creazione di partnership strategiche;
- costruire strumenti di finanziamento orientati all'impatto. Il mercato italiano necessita di una buona dose di innovazione orientata verso strumenti diretti al risultato ed alla prestazione. Tali strumenti porterebbero notevoli benefici, sia in termini di incremento di efficienza nella spesa pubblica, sia di sviluppo di attività in ambito sociale, con maggior efficacia. In tal senso è importante pensare a strumenti che siano tarati rispetto ad indicatori specifici in grado di

evidenziare i tratti peculiari dell'impresa sociale, e quindi avere un approccio più "personalizzato" per l'accesso al credito;

- sostenere lo sviluppo di nuove competenze all'interno delle imprese sociali. In un contesto dove la tecnologia sta diventando sempre più pervasiva, è necessario per le imprese sociali passare da una logica "prestazionale", a una logica sempre più "relazionale" e sviluppare quindi competenze legate alla flessibilità, alla capacità di adattamento, di creatività e innovazione. Da questo punto di vista, è sicuramente importante fare formazione sulle competenze digitali che sono competenze alte, legate all'apprendimento delle nuove tecnologie e dei nuovi sistemi informatici. Occorre inoltre promuovere l'imprenditorialità nel suo complesso, quale elemento in grado di produrre valore a prescindere dalla funzione obiettivo perseguita. In questo senso è importante per le imprese sociali investire su nuovi meccanismi di apprendimento volti a sviluppare queste nuove competenze trasversali.

## Allegato 1 - Griglia dell'intervista

### DATI FORMALI, CULTURA DELL'IMPRESA, ATTIVITA'

Focus: Nascita dell'impresa, il suo obiettivo strategico, i suoi valori, prodotti e servizi

- Quando è nata la vostra impresa?
- A che bisogno rispondeva?
- Chi l'ha costituita?
- Che valori stanno alla base del vostro lavoro?
- In che modo diffondete al vostro interno questi valori?
- I valori iniziali sono ancora validi?
- Ci sono dei modi simbolici con cui rappresentate questi valori sia all'interno che all'esterno?
- Attualmente che tipo di cambiamenti vedete sul piano dei vostri valori?

### PRODOTTI, SERVIZI EROGATI, MERCATO

Focus: Presidio dei processi interni, utenti/clienti, reti e sistemi di relazione.

- Quali sono i processi prevalenti che caratterizzano la vostra attività?
- Quali servizi o/e prodotti erogate?
- Con che modalità
- Chi sono i vostri clienti attuali?
- Sono cambiati nel tempo?
- In che settore di mercato operate?
- A che livello (locale, regionale, nazionale)
- Con che modalità vi fate conoscere dai vostri clienti attualmente?

### RETI E RELAZIONI E IMPATTO SOCIALE

Focus: soggetti coinvolti e interessati dall'impresa. Intensità e qualità delle relazioni con i soggetti e con il contesto.

- Con quali soggetti del contesto vi relazionate prevalentemente?
- Perché avete operato questa scelta?
- Sono cambiati i soggetti con cui vi relazionate?

- Per la definizione dei prodotti servizi vi capita di lavorare in partnership con altri soggetti?
- Avete avuto esperienze di co-progettazione?
- Se sì, è stata positiva?
- Le relazioni che avete sono formalizzate o si basano su accordi informali?
- Appartenete a qualche rete?
- Come è nata questa rete?
- Come e dove vi siete incontrati/Perché vi siete "scelti"?
- C'è una relazione pregressa?
- Durante la fase di progettazione e poi di gestione dei servizi, in che modo stati coinvolti gli stakeholder più rilevanti rispetto all'ambito di intervento e alla comunità di riferimento?
- Che tipo di relazione avete con le pubbliche amministrazioni?
- Le pubbliche amministrazioni sono coinvolte nella realizzazione dei vostri servizi?
- Tra i soggetti con cui avete relazione vi sono anche imprese profit?
- In che occasione avete collaborato?
- Che tipologia di iniziative erano?
- Utilizzate strumenti di valutazione dell'impatto sociale delle vostre attività quali ad esempio un resoconto annuale delle attività?
- Vi sono persone dedicate che se ne occupano? Se sì, che ruoli ricoprono?

## LE LINEE DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO

Focus: evoluzione dell'impresa e nuove sfide.

- Quali sono stati i cambiamenti più significativi della vostra impresa da quando è stata costituita?
- Quali miglioramenti sono stati apportati?
- Ritenete che i vostri servizi/prodotti sono tuttora attuali?
- Quali sono le più significative linee strategiche del vostro sviluppo?
- Da che bisogni sono suscitate?
- Il vostro sviluppo si riferisce più allo stesso ambito di intervento o state cercando nuove opportunità?

- Negli ultimi 5 anni quali sono stati i vostri investimenti in attività di ricerca ed elaborazione di nuove soluzioni?
- Verso cosa si sono indirizzati?
- E' stata prevalente l'attenzione al miglioramento dei servizi esistenti o alla definizione di nuove attività?
- Avete intrapreso percorsi di certificazione come ad esempio la qualità?
- Nelle vostre attività di gestione dei processi è previsto un sistema di controllo e valutazione dei risultati?
- Avete intrapreso azioni di apertura di nuove sedi? o di dislocazione delle vostre attività?
- Avete avuto esperienze di internazionalizzazione?
- Se sì in che modo si è concretizzato?
- Qual è il vostro bisogno di cambiamento maggiormente percepito? (organizzativo, relazioni con *partner/competitor*, competenze interne, ricerca, finanziamenti)
- Per quali ragioni?

#### APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Focus: miglioramento delle capacità dell'organizzazione.

- Esiste un ruolo o una funzione interna dedicata esplicitamente alla gestione e sviluppo R.U.?
- I processi operativi sono stati rilevati e descritti formalmente (fasi, *output*, competenze)
- Avete descritto formalmente i profili professionali esistenti nella vostra impresa?
  - Se sì, avete usato un modello specifico per tale descrizione?
  - Esistono percorsi di valutazione delle risorse umane?
  - Se sì, in che modo avviene?
- Il rilevamento del bisogno di competenze interne in che modo viene effettuato? (formalizzato con raccolta dati, interviste o in modo informale?)
- Negli ultimi 3 anni qual è stato l'ammontare medio di ore di formazione/ affiancamento/training effettuato?
- Qual è stato il costo /uomo complessivo?



- La formazione effettuata di che tipologia è stata? (adeguamento a norme e direttive esterne %, competenze tecniche legate alla gestione dei processi operativi %, sviluppo competenze trasversali manageriali e imprenditoriali %)
- Quante persone ha interessato nella totalità?
- Quali sono state le fonti di finanziamento utilizzate per la formazione? (autonomo, finanziamento esterno %, cofinanziato %)
- In relazione alle modalità formative qual è stata quella prevalentemente utilizzata? (interna %, offerta dal sistema di appartenenza %, offerta da soggetti esterni (regionali/ nazionali))

#### IMPRENDITORIALITÀ E RISORSE ECONOMICHE

Focus: capacità economica dell'impresa, sostenibilità finanziaria dei processi di cambiamento, iniziativa e autonomia rispetto al finanziamento pubblico.

- Quali sono le fonti prevalenti delle risorse finanziarie che costituiscono le vostre entrate? (Da fonte pubblica a livello nazionale: appalti, affidamento diretto, contributi a titolo gratuito).
- Per i vostri investimenti che tipo di modalità di finanziamento utilizzate prevalentemente? (istituti di credito, autofinanziamento, strumenti finanziari operativi).

## Allegato 2 - Sintesi delle interviste



Intervista ad Andrea Marchesini Reggiani – Presidente della cooperativa sociale Lai-momo

Luogo e data di costituzione: Bologna 1995

Numero di dipendenti: 90 (dipendenti e collaboratori)

Numero di soci: 12

#### BREVE PRESENTAZIONE DELLA COOPERATIVA

Lai-momo è nata nel 1995, dopo aver rilevato la rivista Africa e Mediterraneo, ed è diventata cooperativa sociale nel luglio 2016. Opera in ambito sociale, in particolare nei settori immigrazione, scuola e formazione, e si occupa di comunicazione ed editoria. La cooperativa è stata costituita da un gruppo di persone - docenti universitari, insegnanti dei comuni del territorio e cittadini - accomunate dall'interesse per l'Africa, per le sue espressioni artistiche e culturali e le sue problematiche politiche e sociali.

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

I valori alla base delle attività svolte da Lai-momo sono quelli del dialogo interculturale. Per questo si è scelto il nome Lai-momo, che in una lingua ghanese significa "stecchi bruciati", "focolare spento", e rimanda al dialogo come attività che si svolge intorno al fuoco. L'obiettivo iniziale era di porsi come soggetto in grado di fornire informazioni di alto profilo socio-culturale relativamente a tematiche politiche, sociali, culturali ed economiche africane utilizzando differenti strumenti di comunicazione. Oggi la rivista Africa e Mediterraneo ha 25 anni ed è un punto di riferimento nel campo della cooperazione culturale e della comunicazione sociale.

L'aumento dei sentimenti di intolleranza, risentimento e razzismo contro i cittadini stranieri, spinge la cooperativa a rafforzare il proprio impegno a favore dell'integrazione, cercando al contempo di individuare nuovi canali di espressione per cercare di portare messaggi di tolleranza ad un pubblico più ampio.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

Dal 2007, Lai-momo gestisce gli Sportelli Punto migranti in 17 Comuni della Provincia di Bologna, presso i quali eroga consulenza in ambito di diritto di soggiorno, orientamento al territorio ed ai servizi di mediazione interculturale. La cooperativa realizza inoltre corsi di lingua italiana, redige report e dossier. Dal 2011 si occupa dell'erogazione di servizi a favore di richiedenti asilo e di titolari di protezione internazionale; inoltre si dedica alla gestione di progetti FER (Fondo Europeo Rifugiati), di erogazioni di servizi specialistici nell'ambito SPRAR (Servizio Protezione Rifugiati e richiedenti Asilo - dal 2014) e di servizi di accoglienza in tutto il territorio della Città Metropolitana di Bologna. Dal 2014 gestisce, assieme ad altre cooperative e associazioni, l'Hub Regionale "Centro Mattei" e 31 centri di accoglienza straordinaria

in 24 Comuni. Lai-momo organizza e coordina gli sportelli di accompagnamento al lavoro, cura il tutoraggio e l'individuazione di tirocini formativi in favore di richiedenti asilo, eroga formazione a mediatori linguistico-culturali e per gli educatori delle scuole dell'infanzia e gli insegnanti delle scuole primarie. Nel settore della comunicazione e del web design, la cooperativa opera quale case editrice della rivista Africa e Mediterraneo e organizza campagne di comunicazione e progetti editoriali sul tema dell'asilo e dell'accoglienza, sulla diffusione e l'incremento delle competenze digitali nella popolazione giovanile europea e l'educazione al consumo consapevole nelle scuole secondarie.

#### CLIENTI

Sono clienti di Lai-momo la Prefettura e il Comune di Bologna, i Comuni dell'area metropolitana di Bologna, l'Unione Europea e l'*International Trade Centre*, un'agenzia sotto l'egida delle Nazioni Unite e della *World Trade Organization*. La cooperativa collabora da qualche tempo, con la Fondazione del Monte e BMW Italia, con cui ha realizzato a Bologna due edizioni della *Summer school on forced migration and asylum*, e altre aziende profit con le quali sono stati attivati progetti condivisi.

Per quanto riguarda il reperimento di fondi europei, l'incremento della burocrazia e della concorrenza tra enti partecipanti ha provocato per Lai-momo una maggiore difficoltà nell'ottenimento dei finanziamenti.

#### SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

Lai-momo opera principalmente nei seguenti settori: immigrazione, comunicazione sociale ed educazione interculturale. Il contesto internazionale ha caratterizzato fortemente l'identità di Lai-momo che, tra il 1995 e il 2007, ha realizzato mostre di arte e fumetto africani in Europa, Africa e a New York. La cooperativa è stata partner dell'Agenzia intergovernativa della Francofonia ed ha collaborato con i centri interculturali francesi in Africa e in Europa. Lai-momo ha inoltre ha promosso l'espressione creativa di artisti, intellettuali e fumettisti di origine sudafricana, nigeriana, keniana. Per cinque anni la cooperativa è stata parte dei consorzi che pubblicavano la rivista dell'Unione Europea *The Courier* sulla cooperazione internazionale e la rivista *Spore* sullo sviluppo rurale nei Paesi di Africa, Caraibi e Pacifico (ACP). Recentemente, è stato sviluppato il partenariato con *Ethical Fashion Initiative*, il programma di punta dell'*International Trade Centre*. A partire dal 2009, Lai-momo ha aperto una sede a Bruxelles, che svolge attività di supporto alla progettazione europea, all'implementazione di progetti ed alle attività networking con enti e reti europee.

#### RETI, RELAZIONI ED IMPATTO SOCIALE

Oltre ad intrattenere rapporti con i propri clienti e partner, Lai-momo aderisce alla Rete Regionale Antidiscriminazione promuovendo l'informazione e la sensibilizzazione sui temi della discriminazione ed è socio della sede ASGI – Associazione Studi Giuridici Immigrazione della Regione Emilia-Romagna. A partire

dal 2017, Lai-momo pubblica il bilancio sociale, i cui capitoli vengono redatti dai responsabili di diversi settori.

#### LE LINEE DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO

Nel corso degli anni si sono verificati numerosi mutamenti all'interno di Lai-momo. All'inizio le attività venivano svolte da un piccolo gruppo di persone, mentre oggi lavorano presso la cooperativa oltre 90 persone, tra dipendenti e collaboratori. Anche le attività sono cambiate: pur avendo mantenuto il focus sulla cooperazione internazionale e l'attività editoriale, l'area sociale ha assunto crescente importanza. Su richiesta degli enti locali del territorio, Lai-momo ha iniziato ad erogare servizi di accoglienza ed integrazione di migranti e richiedenti asilo. Parallelamente sono cresciute le professionalità all'interno della cooperativa e si è sviluppato un forte interesse nei confronti del mondo del lavoro, quale fondamentale ed imprescindibile strumento per favorire il percorso di integrazione di migranti e richiedenti asilo. Oggi Lai-momo, oltre alle attività di supporto e accompagnamento lavorativo, si dedica alla creazione di un'impresa sociale che si occuperà di produzione di accessori in collaborazione con grandi marchi della moda e con il programma *Ethical Fashion Initiative*. Attualmente Lai-momo non è dotata di certificazione ISO ma il management della cooperativa sta valutando la possibilità di avviare tale percorso.

#### BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

Lai-momo è molto interessata a collaborare con il mondo produttivo, all'interno del quale ha riscontrato diverse aperture unitamente alla possibilità di realizzare esperienze concrete di integrazione.

La grande crescita delle attività della cooperativa negli ultimi anni ha messo in evidenza la necessità di una maggiore strutturazione, il che richiede l'instaurarsi di rapporti diversi tra le persone, processi più complessi e meno immediati e flessibili, pur restando necessario il mantenimento di un forte senso di identità comune. L'assunzione di personale avvenuta negli ultimi anni, e connessa all'aumento e alla diversificazione delle attività, ha comportato la necessità di strutturarsi.

#### APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

La cooperativa è dotata di un ufficio del personale, che si occupa della gestione delle risorse umane interne all'azienda, nonché dei processi di selezione di nuovo personale. Le mansioni e i risultati da raggiungere all'interno dei vari progetti vengono definiti con diversi strumenti (mansionari, comunicazioni ecc.) in base alla progettualità. La valutazione del personale avviene tramite momenti di confronto tra il coordinatore di progetto, la direzione della cooperativa e l'ufficio personale attraverso l'esame degli obiettivi raggiunti, il grado di collaborazione e le eventuali criticità. Il rilevamento della necessità di nuove competenze avveniva in passato in modo informale da parte dei coordinatori delle aree, a volte a seguito dello stimolo di una offerta formativa dall'esterno. Successivamente, sono stati individuati un responsabile per ogni settore di attività, incaricato di raccogliere dai colleghi i bisogni

formativi percepiti ed un referente per l'area Formazione.

All'interno delle attività, sia di carattere amministrativo che tecnico-operativo, il controllo e la valutazione dei risultati si svolgono secondo due livelli distinti, uno esterno ed uno interno. Nel primo caso, Lai-momo collabora con consulenti esterni che si occupano del controllo e monitoraggio di attività tecnico-amministrative, nel secondo, i responsabili ed i coordinatori di ogni area verificano in itinere le azioni intraprese monitorandone i risultati, approntando soluzioni correttive qualora si presentasse il bisogno e producendo la necessaria reportistica.

#### FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Lai-momo eroga formazione ai propri dipendenti internamente, con docenti afferenti alla cooperativa e promuove la partecipazione dei lavoratori a momenti formativi esterni, organizzati da realtà con comprovata esperienza sulle differenti tematiche che si sceglie via via di affrontare. La formazione viene finanziata autonomamente da Lai-momo.

#### IMPRENDITORIALITÀ E RISORSE ECONOMICHE

La fonte prevalente delle risorse finanziarie di Lai-momo è di natura pubblica ed è rappresentata, in particolare, dalla Prefettura di Bologna, sebbene la collaborazione con realtà del settore profit sia in crescita e contribuisca alla differenziazione delle entrate della cooperativa. Per gli investimenti, Lai-momo si appoggia ad istituti di credito quali Banca Prossima ed Emilbanca.

Intervista a Erika Coppelli – Presidente di AUT AUT Modena Onlus

Luogo e data di costituzione: Modena, 2003

Numero di associati: circa 90 famiglie

#### BREVE DESCRIZIONE DELL'ASSOCIAZIONE

L'Associazione AUT AUT Modena è stata costituita nel 2003, per volere di circa 7 o 8 famiglie, con l'obiettivo di rappresentare e sostenere i nuclei familiari con soggetti autistici di Modena e provincia. A Reggio Emilia AUT AUT è nata alcuni anni prima.

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

L'associazione è sorta dall'esigenza di famiglie con figli autistici di radunarsi per sentirsi meno soli, acquisire maggiore peso a livello pubblico e fare fronte ai bisogni indotti anche dai limiti del reparto di neuropsichiatria dell'Asl. Il fine perseguito dall'associazione è l'accompagnamento dei propri familiari affetti da autismo verso percorsi di autonomia ed inclusione sociale e lavorativa. Allo scopo di mantenere vivi i valori fondativi di AUT AUT vengono spesso organizzati momenti di condivisione, gite e viaggi in cui ragazzi possono divertirsi insieme ai terapisti e vivere un'esperienza di autonomia e condivisione.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

Le attività di AUT AUT sono molteplici: dal punto di vista terapeutico, viene utilizzato il metodo innovativo ABA. Il lavoro quotidiano con i ragazzi si svolge individualmente o in micro/macro gruppi e prevede anche l'organizzazione di centri estivi, week end di indipendenza, sabati sera in compagnia, gite, vacanze al mare (a cui partecipano anche i terapisti e le psicologhe) e attività rivolte ai genitori.

#### CLIENTI

Le attività dell'associazione sono rivolte a ragazzi autistici ed alle loro famiglie.

#### SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

AUT AUT opera principalmente nella città di Modena e con le istituzioni di Modena ed ha creato ulteriori reti nei Comuni della provincia, sulla base dell'area di provenienza delle famiglie che vi aderiscono.

#### RETI, RELAZIONI E IMPATTO SOCIALE

Le collaborazioni volontarie, strette dai primi anni sino ad oggi, sono rimaste e si sono rafforzate. Il rapporto con il territorio e con le istituzioni del modenese si è via via consolidato, grazie all'attivazione di numerosi progetti di sostegno alle famiglie, ad eventi di informazione, raccolta fondi ed alla rappresentanza nelle sedi istituzionali. AUT AUT opera con il supporto di molte imprese locali quali, per esempio: l'associazione dei macellai modenesi, che ha fornito la carne per il ripieno dei tortellini preparati dai ragazzi durante il laboratorio di cucina, la polisportiva di Cognito,

Conad e Hombre, un'azienda agricola del territorio che ogni anno regala all'associazione una forma di Parmigiano Reggiano. Inoltre, lo chef Massimo Bottura si è messo a disposizione dell'associazione per pubblicizzare il progetto del "Tortellante". È stato inoltre organizzato un importante evento presso l'Accademia militare di Modena, allo scopo di formare le forze dell'ordine sulle caratteristiche comportamentali che caratterizzano le persone affette da autismo.

#### LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO

I valori iniziali sono ancora validi e negli anni la consapevolezza delle famiglie associate ad AUT AUT è cresciuta. Mentre un tempo le famiglie con ragazzi autistici dipendevano dalle strutture sanitarie e dalla scuola, oggi la comunità è molto più attenta e preparata. La sede presso cui è ospitata AUT AUT è stata concessa dal Comune di Modena e riceve ogni giorno i ragazzi, le loro famiglie e i terapisti. L'ottenimento della sede ha rappresentato un momento di importante spartiacque per l'associazione perché le ha permesso di crescere ed ha dato l'opportunità ai ragazzi di ritrovarsi in uno spazio condiviso.

Negli anni, le famiglie che si sono associate sono cresciute (oggi sono quasi 90) ed è sorta l'esigenza di dare vita ad un progetto più concreto. È nata così l'idea di costituire un'associazione di promozione sociale dal nome "Il Tortellante". La proposta è emersa a seguito dello svolgimento di un laboratorio di cucina che ha coinvolto i ragazzi dai 14 anni, le loro nonne e i terapisti. A sostegno del progetto è stato costituito uno staff scientifico diretto dall'ex primario di neuropsichiatria infantile dell'ospedale di Modena, che si è reso disponibile e ha formato gli educatori.

Il Tortellante è stato accolto con grande interesse da parte di numerose realtà del territorio ed ha attivato, in convenzione con il Comune e la Asl di Modena, l'iniziativa Casa & Bottega. L'obiettivo non è solo quello di inserire socialmente i ragazzi, ma anche di realizzare un prodotto di qualità. Casa & Bottega avrà sede in uno spazio concesso dal Comune nel centro di Modena, una palazzina a due piani del comparto ex MOI, che sarà ceduta in diritto di superficie dal Comune al Tortellante Aps, ristrutturata e attrezzata a spese della associazione all'interno del quale i ragazzi potranno vivere e lavorare.

#### FORMAZIONE AI DIPENDENTI

I terapisti sono quasi tutti in possesso di titoli sanitari ed ovviamente hanno grande sensibilità rispetto all'autismo.

#### APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

L'associazione è diventata più grande, sono stati messi a punto progetti importanti insieme all'Asl e al Comune di Modena perché l'associazione non rappresenta il fine bensì il mezzo per stimolare la crescita e l'autonomia dei ragazzi. AUT AUT lavora con altri soggetti del territorio su progetti mirati, riguardanti ad esempio lo sport. Attraverso il dialogo costruttivo, l'associazione è stata in grado di costruire una rete di relazioni positive sul territorio. Le relazioni con le famiglie avvengono tramite

sportelli di ascolto, e attività di *parent training* e *sibilling*.

#### IMPRENDITORIALITA' E RISORSE ECONOMICHE

AUT AUT opera con l'Asl e con il Comune di Modena con i quali è attiva una convenzione per l'erogazione delle terapie. L'Asl ha inoltre riconosciuto la professionalità dei terapisti che lavorano presso l'Associazione e fornisce 4 ore gratuitamente ad ogni associato dai 6 ai 15 anni. Dai 16 ai 18 anni, le ore di terapia vengono erogate in compartecipazione con il Comune Modena e dai 18 ai 21 anni, vengono erogate solamente dal Comune di Modena. Ogni anno le famiglie versano una quota di partecipazione all'associazione di 30 euro e AUT AUT mette a disposizione il personale, pagato dalle singole famiglie, per le ore di terapia svolte. Per questo tipo di progettualità e per la realizzazione di viaggi e gite viene richiesto un contributo economico extra alle famiglie. Alcuni attori del territorio quali Rotary, Soroptimist e altre aziende erogano donazioni. Infine, la Banca Popolare dell'Emilia-Romagna ha sostenuto economicamente le spese per il rifacimento del tetto della sede. L'associazione organizza molti eventi, sia a Modena sia presso la propria sede a Cognento (MO), perché crede nella costruzione di un dialogo costante con la società e con le Pubbliche Amministrazioni per la diffusione dei valori e la raccolta di contributi, anche immateriali.

Intervista ad Alberto Caldana – fondatore ed ex presidente dell'Associazione Porta Aperta Modena

Luogo e data di costituzione: Modena, 1978

Numero di dipendenti: 25 operatori, 600 volontari

#### BREVE DESCRIZIONE DELLA COOPERATIVA

L'associazione Porta Aperta è nata nel maggio 1978, su impulso della Caritas di Modena. All'epoca, i servizi di tutela erano rivolti principalmente a minori, famiglie ed anziani, mentre la fascia degli adulti emarginati rimaneva scoperta. Con il passare del tempo, le attività si ampliarono, includendo anche gli adulti, e le necessità a cui dare risposta aumentarono, rendendo così manifesta l'esigenza di incrementare gli spazi a disposizione dell'associazione. Il Vescovo di Modena, nel 1990, concesse all'associazione la sede attuale, un Convento del 1600 nei pressi del cimitero di Modena, lanciando una sottoscrizione per la ristrutturazione dell'immobile tra la cittadinanza, le istituzioni e le imprese del territorio che raggiunse il miliardo di Lire. Alcuni servizi sono gestiti dai volontari (come l'ambulatorio medico e la mensa), mentre altri, tra cui l'accoglienza residenziale, necessitano della presenza di operatori dipendenti.

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

La componente cattolica e la sua simbologia sono implicite e permeano l'operato dell'associazione. I valori fondativi di Porta Aperta sono l'accoglienza, l'ospitalità e la tutela dei diritti delle persone svantaggiate. Negli anni si è assistito al mutamento dei contesti di riferimento: nel 1978 Porta Aperta si confrontava principalmente con soggetti italiani ed anziani, mentre oggi i beneficiari delle attività dell'associazione sono perlopiù giovani stranieri. Porta Aperta si fa conoscere all'esterno tramite l'organizzazione di iniziative che coinvolgono la cittadinanza, come il Festival della Migrazione, la cui ultima edizione è stata organizzata con il contributo della Cassa di risparmio di Modena. A corredo del festival, è stata allestita una mostra fotografica, è stato pubblicato il libro "Argini margini" ed è stato realizzato il documentario/cortometraggio "La parte che resta".

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

Porta aperta svolge sostanzialmente le seguenti tipologie di attività: accoglienza residenziale in convenzione con il Comune di Modena e attraverso la partecipazione a bandi (in particolare ai bandi del PON, asse 9, marginalità grave); recupero di mobili e vestiario. In convenzione con Hera, l'associazione realizza il progetto "Cambia il finale" per il recupero dei rifiuti ingombranti e gestisce il *charity shop* "Arca", presso cui vengono venduti prodotti di scarto ma in buone condizioni. Inoltre, l'associazione si dedica alla gestione di una sartoria sociale che coinvolge ragazzi profughi con alle spalle competenze di base di taglio e cucito; alla gestione dell'Emporio solidale - grazie al contributo di Hera, dell'Accademia militare e di aziende del territorio che

contribuiscono al recupero del cibo successivamente destinato alla mensa o all'emporio solidale; alla gestione di una farmacia presso la quale vengono recuperati farmaci di fascia C invenduti da farmacie comunali o private per poi donarli a soggetti in condizioni di svantaggio. È infine in fase di definizione un'iniziativa di lavoro con i ragazzi nel campo della ristorazione, ambito nel quale molti di loro già possiedono buone capacità.

#### CLIENTI

Oltre ad essere stakeholder dell'associazione, il Comune di Modena, l'Asl, la Prefettura, Hera e l'Arcidiocesi di Modena sono clienti a cui Porta Aperta eroga i propri servizi.

#### SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

I settori di attività in cui opera Porta Aperta sono l'accoglienza di migranti e richiedenti asilo, il recupero di cibo e il riuso di prodotti alimentari, il sostegno a famiglie in difficoltà, l'accoglienza residenziale e la difesa legale di soggetti vulnerabili. La dimensione geografica di riferimento è la Provincia di Modena. Invece, sebbene il contesto internazionale venga considerato di interesse, soprattutto per i giovani operatori che lavorano a stretto contatto con persone provenienti da tutto il mondo, ad oggi l'associazione non ha ancora attivato percorsi di internazionalizzazione dei servizi.

#### RETI, RELAZIONI E IMPATTO SOCIALE

Porta Aperta si relaziona con attori pubblici e privati: opera infatti in convenzione con l'Amministrazione Comunale, l'Asl, la Prefettura, la diocesi di Modena e con imprese profit come Hera. L'associazione ha inoltre attivato una collaborazione non formalizzata con la CNA. La Prefettura di Modena ha richiesto a Porta Aperta la disponibilità ad accogliere i richiedenti asilo giunti sul territorio. Alcune attività vengono svolte insieme a soggetti del mondo profit come, ad esempio, il club della Responsabilità sociale d'impresa, di cui l'associazione fa parte. L'associazione attua piccoli progetti con imprese del territorio ed è promotrice della Rete dell'Economia solidale di Modena, un'associazione di secondo livello composta da quattro soggetti che si occupano di riuso. Sul tema accoglienza residenziale, Porta Aperta è l'unica associazione attiva, mentre sono numerosi i soggetti che operano sull'accoglienza profughi a livello locale. L'associazione non ha avuto esperienze di co-progettazione e mostra un atteggiamento alquanto critico al riguardo.

#### LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO

I cambiamenti più significativi dell'associazione da quando è stata costituita sono stati due: fino ad un decennio fa, vi erano sia un'associazione che una cooperativa sociale dal nome Porta Aperta. Le due organizzazioni si sono staccate e hanno intrapreso percorsi differenti. Di recente, il presidente e il consiglio direttivo sono stati sostituiti con persone di età inferiore ai 35 anni e la scelta di inserire giovani preparati ha

introdotto uno sguardo nuovo e più attuale. La costituzione dell'impresa sociale con il *charity shop* "Arca", e la messa a punto di strumenti come il bilancio di sostenibilità segnano, infatti, segnano cambio di passo innovativo. I servizi erogati dall'associazione sono tuttora attuali anche se sono profondamente mutati.

Lo sviluppo non segue una logica incrementale, piuttosto Porta Aperta prova a stare al passo con le dinamiche sociali, cercando di consolidare gli ambiti di intervento e di aprire nuovi fronti. Le maggiori difficoltà sono date da ragioni finanziarie correlate alle difficoltà ad accedere al credito.

Oggi sono tre gli ambiti che guidano l'operato di Porta Aperta: immigrazione, lavoro (formazione e creazione di posti di lavoro) e *housing* (network *Housing first*).

#### BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

I principali bisogni percepiti da Porta Aperta sono quelli di aumentare la formazione degli operatori, accrescendo le competenze manageriali, e di stimolare l'accesso al credito per permettere di fare maggiori investimenti.

#### APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

All'interno dell'associazione non esiste una funzione di gestione e sviluppo delle risorse umane, di cui si occupa direttamente il direttore, mentre sono in fase di elaborazione percorsi di valutazione delle risorse umane. Gli operatori sono divisi in tre categorie: senior, assunti di recente e inserimenti lavorativi, per i quali servirebbero strumenti di misurazione dell'autonomia raggiunta. Il principale strumento di valutazione dell'impatto sociale delle attività è il bilancio di sostenibilità.

#### FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Negli ultimi anni, circa 18 operatori hanno svolto corsi gratuiti sulla comunicazione in contesti interculturali (40 ore all'anno) e sono stati organizzati incontri con l'alimentarista per l'attività della mensa. Ai dipendenti è stata inoltre offerta l'opportunità di svolgere corsi di formazione presso altri enti (es. *Housing first* Italia).

#### IMPREDITORIALITÀ E RISORSE ECONOMICHE

Il bilancio di Porta Aperta ammonta a circa 1 mln di euro. Il 50% del bilancio proviene da risorse del Comune Modena e per il restante 50% dalle attività di *fundraising* e donazioni. La redazione del bilancio è affidata ad una società esterna. Negli ultimi cinque anni, l'associazione ha investito sulla ristrutturazione e manutenzione dello stabile, allo scopo di aumentare la capacità di accoglienza, e sull'informatizzazione delle attività.

Intervista a Luigi Gandolfi – Presidente della cooperativa Parma 80

Luogo e data di costituzione: Parma, 1970

Numero di dipendenti: circa 5

#### BREVE DESCRIZIONE DELLA COOPERATIVA

La Cooperativa Parma 80 a proprietà indivisa si è costituita nel gennaio 1970 con l'obiettivo di realizzare alloggi da assegnare in locazione permanente ai propri soci.

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

L'obiettivo iniziale della solidarietà mutualistica con grande valore sociale, tipico della proprietà indivisa, si è ampliato ed è parzialmente mutato dal 1990, quando alla locazione permanente si è aggiunta la locazione a termine a 8, 10, 12 anni con possibilità di vendita al termine del periodo di affitto. Inoltre, in virtù della Legge 179/92 (Ferrarini-Botta), è stata introdotta la possibilità dell'alienazione degli alloggi a proprietà indivisa e, di conseguenza, è stata inserita la cessione degli alloggi tra le attività di mandato statutario della cooperativa. Dal 2010, Parma 80 fa parte del fondo di investimento immobiliare chiuso per la realizzazione del progetto Parma Social Housing, finalizzato alla realizzazione di alloggi sociali destinanti particolarmente a quella fascia di popolazione che, per reddito, non fa parte dei beneficiari dell'edilizia residenziale pubblica e, al contempo, non ha la possibilità di acquistare una casa di proprietà o di sostenere le spese di un affitto a libero mercato. Attraverso il fondo, alla realizzazione degli alloggi si accompagna la dotazione di servizi dedicati sia ai nuovi abitanti, sia ai residenti del quartiere, che vengono gestiti da cooperative sociali. L'obiettivo del Social Housing è quello di rafforzare e valorizzare le relazioni e favorire la creazione di una comunità integrata.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

Nell'ambito dell'accordo di attuazione del progetto Parma Social Housing, alla cooperativa Parma 80 è stata assegnata la gestione degli alloggi in locazione dal punto di vista tecnico, amministrativo e sociale. La gestione amministrativa prevede la riscossione e la fatturazione dei canoni, delle spese condominiali e di altre spese che riguardano l'amministrazione del condominio. La cooperativa è impegnata anche nella costante verifica della funzionalità e manutenzione degli immobili. L'accompagnamento sociale prevede la presa in carico delle problematiche degli abitanti e la gestione delle criticità, oltre all'organizzazione della gestione dei servizi di tipo sociale realizzati a corredo delle costruzioni (asilo nido, portierato anziani ecc).

#### CLIENTI

I clienti della cooperativa sono i soci (che si differenziano dalle persone iscritte alle graduatorie comunali). I requisiti per l'accesso fanno in primo luogo riferimento al reddito, a cui si aggiungono i requisiti delle categorie di cui alla Legge 328/2000 (invalidi, persone in difficoltà, altri). Oggi si associano alla cooperativa soprattutto

giovani e stranieri, con una modalità di partecipazione più individualista e con prospettive temporali più ristrette. Per quanto riguarda la proprietà indivisa, oggi l'attività è incentrata sulla gestione del patrimonio esistente e non più sulla realizzazione di alloggi.

Negli anni '90 la cooperativa ha ristrutturato alcune scuole che sono state utilizzate per l'accoglienza di migranti provenienti dai Balcani. Parma 80 ha gestito 4 centri di accoglienza per 15 anni per conto dell'amministrazione comunale, che successivamente ha chiuso le strutture. È rimasta una sola struttura di accoglienza nel centro di Parma, che è di proprietà della cooperativa, in cui l'accoglienza dura per periodi massimi di 9 mesi.

#### SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

Parma 80 opera nel settore immobiliare prevalentemente nella città di Parma. A livello internazionale, la cooperativa Parma 80 ha rapporti con il Madagascar, dove contribuisce alla realizzazione di una scuola di formazione agricola. In collaborazione con l'associazione TsiryParma, è stata realizzata la costruzione di 3 scuole materne. Con i proventi vengono pagati gli insegnanti.

#### RETI, RELAZIONI E IMPATTO SOCIALE

La cooperativa si relaziona principalmente con la pubblica amministrazione, le imprese costruttrici e la rete di cooperative appartenenti a Legacoop. In passato, il Comune di Parma concedeva gratuitamente le aree per la costruzione di alloggi in proprietà indivisa in cambio di una quota di abitazioni riservate, mentre oggi determina, secondo valori stabiliti in base agli accordi territoriali ex legge 431/98, i canoni al metro quadro per gli affitti in locazione agevolata ed i prezzi di vendita al metro quadro. Le imprese costruttrici, dopo essersi aggiudicate l'appalto di costruzione, cedono la direzione lavori a Parma80. Le relazioni con i 2300 soci vengono mantenute attraverso la distribuzione del giornalino della cooperativa e l'invio delle informative mirate per i bandi di assegnazione degli alloggi. Il CDA emana bilanci semestrali e annuali e i soci vengono informati tramite bollettino.

#### LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO

Il maggiore cambiamento della cooperativa Parma 80 è avvenuto attraverso la partecipazione al progetto Parma Social House ed alla Società di Gestione Risparmio. Attraverso la SGR (oggi Investire), è stato individuato un meccanismo di collaborazione tra settore profit, non-profit e pubblica amministrazione per rispondere al disagio abitativo con la realizzazione di alloggi sociali da offrire a prezzi calmierati alle famiglie a medio reddito. Il progetto prevedeva la realizzazione di circa 852 alloggi, il 50% dei quali destinato alla vendita, il 20% alla locazione a canone convenzionato con previsione di riscatto a partire dal 5° anno, ed il 30% alla locazione a canone sostenibile per un periodo di 25 anni, allo scadere del quale era consentita la vendita. Il Comune di Parma, tramite bando pubblico, ha affidato aree il cui terreno ha un prezzo contenuto alla SGR Investire, la quale ha coinvolto imprese e

cooperative locali nella realizzazione di un progetto di edilizia residenziale sociale. L'iniziativa ha l'obiettivo di realizzare alloggi da offrire a prezzi e canoni calmierati alle famiglie con redditi contenuti. La società SGR Investire ha investito nel progetto mentre Parma 80 gestisce gli alloggi e la selezione dell'utenza che può accedervi. Oggi gli immobili disponibili sono circa 220 per la locazione e 200 per la vendita in edilizia convenzionata. È in previsione la costruzione di altri 200 alloggi per la locazione.

Non costruendo più alloggi in proprietà indivisa, la sfida che consente a Parma 80 di continuare a perseguire con strumenti innovativi lo scopo sociale della mutualità e del sostegno per le fasce deboli della cittadinanza è proprio quella della gestione dei servizi di accompagnamento all'abitare. Negli ultimi anni, la cooperativa ha acquistato un terreno con 15 alloggi. Oggi è in fase di perfezionamento dell'operazione di investimento che permetterà di vendere 100 immobili.

#### BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

La gestione sociale del progetto Parma Social Housing è un'attività che ha imposto una piccola rivoluzione organizzativa nella cooperativa con una intensa ristrutturazione interna ed aggiornamenti operativi costanti. In linea generale, il cambiamento dei servizi erogati avviene sulla base dei cambiamenti dell'utenza associata e dei bisogni da questa manifestati. Inoltre, la cooperativa cerca di elaborare nuove strategie per andare incontro alle esigenze espresse dalla pubblica amministrazione (Comune di Parma)

#### APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

L'ufficio amministrativo di Parma 80 è composto da circa 4/5 persone, 2 tecnici, 1 custode e 1 addetto alle pulizie. La preparazione delle buste paga e le consulenze fiscali vengono fornite da Legacoop, mentre le attività di amministrazione vengono svolte a rotazione, senza descrizione formale dei profili professionali all'interno di un mansionario. La formazione per i dipendenti è erogata da Legacoop. Attraverso riunioni mensili interne, viene mantenuto l'aggiornamento costante sulle attività in essere e vengono definiti nuovi spunti progettuali

#### FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Parma 80 non eroga formazione di natura tecnica/organizzativa ai propri dipendenti.

#### IMPREDITORIALITÀ E RISORSE ECONOMICHE

A fronte del bisogno sempre percepito di individuare nuove fonti di finanziamento, la cooperativa ha accumulato un discreto capitale tramite la vendita degli immobili e le locazioni. Le risorse finanziarie provengono prevalentemente da affitti, compensi derivanti dalla gestione degli immobili nel progetto Parma social housing ed introiti derivanti dalla vendita di immobili. Parma 80 ha rapporti con le banche della rete di Legacoop attraverso la quale accede a mutui e prestiti nel caso di nuovi investimenti, anche se di rado ne manifesta la necessità.

Intervista a Giulia Bommaci– Presidente della Cooperativa sociale Arca di Noè

Luogo e data: 2001 a Granarolo dell'Emilia (BO)

Numero di soci: 22

Numero di dipendenti: 169

#### BREVE DESCRIZIONE DELLA COOPERATIVA

Arca di Noè è una cooperativa di tipo A+B che si occupa di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati attraverso attività in conto terzi (assemblaggio e packaging) nei confronti di aziende del territorio e di privati. La cooperativa è nata come laboratorio protetto sulla spinta di una progettazione avviata insieme a Caritas. Dal 2006 partecipa alla gestione di strutture di accoglienza per richiedenti protezione internazionale ed alla progettazione di percorsi individualizzati, che comprendono servizi di supporto legale alla richiesta di protezione internazionale, l'insegnamento della lingua italiana, il supporto psicologico e l'orientamento al territorio, la formazione e il lavoro.

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

Arca di Noè si ispira a valori cristiani mantenendo un approccio concreto e laico al lavoro e attività.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

Nella sede di Cadriano, Arca di Noè svolge lavorazioni in conto terzi, principalmente attività di assemblaggio, confezionamento e cablaggio. La cooperativa ha attivato anche un servizio di trasporto per il prestito inter bibliotecario, che copre l'intera area della città metropolitana. Dal 2006, Arca di Noè partecipa alla gestione dell'accoglienza di richiedenti e titolari protezione internazionale, nel contesto del Sistema di Protezione per Richiedenti Asilo e Rifugiati (SPRAR) e dei Centri di Accoglienza Straordinaria (CAS). Partecipa inoltre alla gestione della prima accoglienza in Emilia-Romagna presso il Hub "Centro Mattei". I progetti di accoglienza e integrazione di Arca di Noè hanno l'obiettivo di favorire l'indipendenza e l'autonomia delle persone accolte, mettendo in atto percorsi personalizzati sulle specifiche attitudini ed esperienze di ciascuno.

#### CLIENTI

Il principale cliente di Arca di Noè è il settore pubblico, a seconda della progettazione in cui è coinvolta (Asp Città di Bologna, Prefettura di Bologna, Comune di Bologna) e poi sono aziende private del territorio e del contesto nazionale).

#### SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

La cooperativa agisce perlopiù a livello locale, in partnership e collaborazione con le associazioni del Terzo Settore, le Università, le scuole ed altre cooperative del territorio. Le attività produttive, così come l'accoglienza di migranti e richiedenti asilo,

hanno carattere locale.

#### RETI, RELAZIONI E IMPATTO SOCIALE

Arca di Noè è membra del Consorzio SIC e socia di numerose realtà associative e consortili (tra le altre Local To You, che si occupa di commercializzazione a domicilio di prodotti biologici, e di Solare Sociale, che si occupa di efficienza energetica e installazione di impianti fotovoltaici). È parte del Tavolo di progettazione partecipata, istituito dal Quartiere San Donato - San Vitale e dialoga con associazioni, cooperative, Università ed istituzioni locali nella progettazione dei servizi.

#### LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO

La costituzione del Consorzio l'Arcolaio 2010, composto da Arca di Noè, La Piccola Carovana e Piazza Grande, rappresenta il momento più significativo nella storia di Arca di Noè perché ha aggiunto alle attività già in essere altri servizi alla persona, permettendo una differenziazione dei servizi erogati e maggiori sinergie. Dal 2018 fanno parte del consorzio anche le cooperative sociali Open Group e Società Dolce, per la gestione dei servizi di accoglienza. La proposta offerta è oggi più completa e molti servizi vengono svolti da operatori del Consorzio.

#### BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

Arca di Noè e il Consorzio SIC percepiscono oggi la necessità di interpretare al meglio le esigenze delle imprese con le quali collaborano nell'attività di inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Il rapporto instaurato con Federmanager (l'associazione costituita da manager in pensione) consente ad Arca di Noè di leggere in modo accurato i bisogni delle aziende e agevola la realizzazione di progettazioni comuni. A livello organizzativo, il management della Cooperativa e del Consorzio percepiscono la necessità di formulare risposte nuove ad un contesto in profondo mutamento, agendo sia dal punto di vista strategico, tramite l'orientamento della cooperativa nello scenario in evoluzione, sia dal punto di vista della comunicazione.

#### APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Il personale, selezionato dall'area Risorse Umane per competenze e secondo requisiti professionali definiti, viene formato e informato in merito a procedure e metodi a seconda dell'ambito di impiego ed affiancato nel periodo iniziale. La valutazione relativa ai risultati raggiunti e al perseguimento degli obiettivi è generalmente svolta, a diversi livelli, in contesti di gruppo, durante incontri periodici attraverso i quali è possibile condividere il superamento di ostacoli e valorizzare le esperienze e competenze individuali in un processo di crescita organizzativa

#### FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Arca di Noè ha investito in attività di sviluppo, in particolare nella realizzazione di percorsi di formazione volti ad ottimizzare il lavoro e a migliorare i processi e la comunicazione interna. È stata svolta formazione per il management per

interconnettere ed allineare settori diversi. Tale formazione è stata finanziata con le risorse della cooperativa ed ha previsto 4 incontri. Ora prosegue tramite incontri organizzativi nell'ambito del progetto di Confcooperative Coop Up In. La formazione è estesa a tutti i dipendenti e viene erogata direttamente da Arca di Noè (o da agenzie esterne) su tematiche inerenti al lavoro svolto (es. attività con utenti disabili, attività produttive, dinamiche di gruppo, legislazione in materia di asilo, salute mentale, mediazione linguistico-culturale, con un focus sul ruolo del mediatore).

#### IMPRENDITORIALITA' E RISORSE ECONOMICHE

Le risorse finanziarie di Arca di Noè derivano perlopiù dal settore pubblico (es. bandi di Pubbliche Amministrazioni, bandi dei Quartieri, del Comune di Bologna). Il settore privato contribuisce alla sostenibilità finanziaria della cooperativa tramite l'acquisto di assemblaggi. Per i propri investimenti, Arca di Noè dispone di fondi di investimento per lo sviluppo.

Intervista ad Arianna Marchi – Presidente della cooperativa sociale Zerocento

Luogo e data di costituzione: Faenza, 1986

Numero di soci lavoratori: 414

Numero di lavoratori non soci: 127

#### BREVE DESCRIZIONE DELLA COOPERATIVA

La cooperativa sociale Zerocento è nata nel 1986 nel territorio faentino, in un momento in cui le Pubbliche Amministrazioni iniziavano ad interrogarsi su come rendere più efficienti le risorse a disposizione e le cooperative potevano rappresentare uno strumento flessibile in grado di compensare alcune rigidità del settore pubblico. Zerocento è stata costituita da un gruppo di persone composto da rappresentanti di diversi mondi "educativi", accomunati dai medesimi valori quali l'interesse per la dimensione collettiva, una nuova e più flessibile organizzazione del lavoro e lo scambio mutualistico.

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

I valori che ancora oggi caratterizzano Zerocento vengono rappresentati soprattutto tramite l'erogazione di servizi ai soci, che costituiscono il valore aggiunto della cooperativa. Pur essendo ancora validi e percepibili all'interno dell'organizzazione, vi è consapevolezza della necessità di mantenere vivi ed attuali i valori e gli assunti iniziali, soprattutto nei confronti dei dipendenti più giovani che, nonostante le maggiori qualifiche, non hanno vissuto in prima persona la nascita della cooperativa e non ne conoscono il portato storico e valoriale. La partecipazione dei soci viene stimolata tramite la diffusione interna dell'organo di informazione interna, oggi consultabile *on line*, contenente informazioni relative agli eventi in programma o a posizioni lavorative aperte.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

Come suggerisce la scelta del nome, i servizi erogati dalla cooperativa coprono tutte le fasi della vita della persona, con una particolare attenzione alla fascia di età 0-6. Durante il primo anno di attività, Zerocento ha gestito i centri estivi in convenzione con il Comune, avviando allo stesso tempo una sperimentazione sui nidi. Dal 1991 al 2001, è rimasto in essere un accordo con il Comune di Faenza che si impegnava a dare in affidamento alla cooperativa i propri servizi. Nell'arco temporale 1991-2002, sono stati aperti quattro asili nido, ai quali Zerocento ha fornito il personale e gli immobili. Successivamente, la cooperativa ha ampliato l'area geografica di attività, fino a coprire 17 dei 18 Comuni della provincia di Ravenna. Oltre al settore infanzia (0-6), ancora prevalente, Zerocento ha aperto due strutture per MSNA, due alloggi a Faenza per richiedenti asilo e sono state predisposte soluzioni abitative per richiedenti asilo a Cervia, all'interno di strutture ricettive già esistenti. Il terzo ambito di attività della cooperativa è l'area anziani e disabili, al cui interno viene trattata anche la disabilità adulta, sebbene rappresenti un'attività residuale.

## CLIENTI

Per la natura dei servizi erogati, Zerocento si rapporta prevalentemente con il settore pubblico, in particolare con i Comuni del territorio, le Asl, gli Istituti comprensivi, il Ministero dell'Interno, la Regione Emilia-Romagna e, recentemente, le Prefetture. Con questi soggetti sono state attivate convenzioni, accordi quadro e accreditamenti. Le collaborazioni con il settore privato, che sono sempre esistite, si stanno oggi consolidando anche in ragione delle minori risorse pubbliche disponibili.

## SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

La cooperativa opera nella provincia di Ravenna ed è ben radicata nel territorio di appartenenza. Benché alcuni servizi siano potenzialmente internazionalizzabili, ad oggi questa opportunità non è ancora stata percorsa.

## RETI, RELAZIONI E IMPATTO SOCIALE

Zerocento è parte di consorzi, associazioni temporanee di impresa e reti. In queste realtà la cooperativa cerca di portare avanti progettazioni che vadano oltre i servizi alla persona. La rete "Come te", nata su stimolo di CADIAL di Bologna, ha permesso, ad esempio, di attivare progetti di welfare aziendale. Tali reti sono state tutte formalizzate tramite patti parasociali, accordi collaborazione e regolamenti attuativi.

## LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO

Il management della cooperativa è convinto che sia necessario sperimentare forme di flessibilità dei servizi, anche se questo necessiterebbe di spazi d'azione più ampi e comporterebbe maggiori costi a carico delle famiglie.

## BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

Oggi la percezione della cooperativa è che le procedure pubbliche per l'affidamento dei servizi siano sempre più complesse e le risorse a disposizione sempre più scarse, a fronte di una domanda sempre più individualizzata da parte delle famiglie. Per questo motivo ritiene sia necessario individuare risposte sempre più aderenti alle loro necessità, moltiplicando i canali di finanziamento.

## APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Dal punto di vista organizzativo, Zerocento è dotata di un mansionario in cui sono descritti i profili, le responsabilità ed i compiti del personale. È presente un ufficio personale, presieduto da un responsabile, che ha sotto controllo le diverse aree, gestisce le problematiche interne a ciascun settore e, con il referente di area, pianifica le attività di formazione e l'organizzazione delle équipe. Attualmente è in fase di definizione un sistema di valutazione delle risorse umane, da somministrare biennialmente a cascata (il referente dell'area valuta la risorsa assegnata); per il momento viene utilizzato un approccio basato sui risultati misurabili, tangibili e riscontrabili. Nel 2012 è stata avviata un'analisi delle situazioni pregresse e sono stati riprogrammati i servizi, evidenziando gli aspetti di maggiore criticità. Nel 2014, è

subentrato un nuovo presidente e tale cambiamento ha conciso con il pensionamento di molti soci/dipendenti. Ne sono scaturite una riorganizzazione dei servizi e rotazioni interne agli stessi, che in un primo momento hanno destato preoccupazione tra i lavoratori, pur venendo molto apprezzate dal pubblico. Inoltre, da circa 20 anni, l'impresa produce il bilancio sociale, di cui sono incaricati l'ufficio comunicazione e l'ufficio sistemi di gestione aziendale. La mobilità all'interno dell'impresa è alta e molti soci sono cresciuti a livello professionale, spostandosi da un settore all'altro. Zerocento si fa conoscere dalla collettività tramite l'organizzazione di iniziative che coinvolgono l'intera cittadinanza.

#### FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Sotto il profilo della formazione ai dipendenti, Zerocento ha erogato, (tra formazione obbligatoria e formazione professionale - normativa di settore e supervisione), oltre ad alcuni percorsi di riqualificazione professionale (alcune figure hanno frequentato corsi e master mirati alla formazione dei manager dell'impresa cooperativa), circa 25 - 27 ore di formazione pro-capite. Per l'85%, la formazione ha riguardato competenze tecniche legate alla gestione dei processi operativi, mentre il restante 15% lo sviluppo competenze trasversali manageriali e imprenditoriali. Il costo della formazione è stato di circa 350 euro pro-capite e sono stati utilizzati il fondo Foncoop e l'autofinanziamento. Lo svolgimento dei corsi è stato realizzato in collaborazione con enti di formazione esterni e alla regione Emilia-Romagna.

#### IMPRENDITORIALITA' E RISORSE ECONOMICHE

Le risorse finanziarie di Zerocento provengono per il 72% da appalti pubblici o accreditamento regionale, per l'8% da partecipazioni a reti di cooperative e per il 20 % da soggetti privati. Oggi per gli investimenti vengono utilizzati i fondi della cooperazione, come CoopFond, per progetti grandi e fondi propri per le altre attività, mentre raramente vengono richiesti finanziamenti ad istituti bancari.

Intervista a Caterina Vestito – Ufficio progettazione del Consorzio Solidarietà Sociale (FC)

Luogo e data di costituzione: Forlì, 1985

Numero di soci: 7 cooperative sociali e 2 organizzazioni *non profit*

#### BREVE DESCRIZIONE DELLA COOPERATIVA

Il consorzio è nato nel 1985, nel territorio forlivese, su impulso di cooperative e associazioni di volontariato che basavano il loro operato sul valore dell'appartenenza territoriale e la piccola dimensione. I fondatori decisero che il consorzio sarebbe diventato un punto di coordinamento delle diverse iniziative che si stavano attivando sul territorio, e iniziarono a costruire i primi servizi di supporto allo sviluppo imprenditoriale, proponendosi come interlocutore nei confronti degli enti locali e favorendo lo sviluppo di nuove esperienze di cooperazione sociale. Il consorzio è composto da 7 cooperative e sociali e 2 organizzazioni *non profit* che ne formano la base sociale. I principali ambiti di attività degli organismi all'interno del consorzio sono: disabilità, minori, inserimento lavorativo di fasce svantaggiate, immigrazione e salute mentale.

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

L'obiettivo strategico del Consorzio Solidarietà Sociale è dare risposta ai bisogni della comunità e valorizzare le diversità. Al crescere del consorzio non sono mutati i valori identitari ma i metodi con cui vengono rappresentati. L'elemento della sostenibilità economica, fondamentale per la sussistenza delle cooperative parte del consorzio (e non più scontato), ha imposto forme nuove di manifestazione e difesa dei valori di base. Sono stati attivati percorsi di formazione sulla cooperazione sociale nei confronti degli operatori più giovani e sono stati individuati nuovi strumenti di comunicazione verso la cittadinanza.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

Il consorzio Solidarietà Sociale svolge le seguenti attività: progettazione di servizi, amministrazione, selezione di risorse umane, comunicazione della rete consortile verso l'esterno (ogni cooperativa gestisce i propri canali di comunicazione), *general contracting* per i servizi immigrazione e disabilità e consulenza qualità per le cooperative certificate ISO 9001 e per la messa a punto dei piani di sviluppo.

#### CLIENTI

I principali clienti del consorzio sono i soggetti della pubblica amministrazione (Comune di Forlì, Asl, Asp e Regione Emilia-Romagna), con i quali sono state attivate convenzioni e tavoli di confronto per lo sviluppo di politiche di welfare e soggetti privati quali, ad esempio, le famiglie. Un importante interlocutore, per l'avvio e il sostegno di progetti di sviluppo rivolti alla comunità, è la Fondazione Cari Forlì mentre con Confindustria, il Consorzio Solidarietà Sociale ha stipulato accordi per lo sviluppo

di piani di welfare aziendale. Su questo tema, il consorzio sta collaborando anche con il consorzio Solco di Ravenna e il consorzio Gino Martelli. I clienti del settore pubblico non sono mutati nel corso degli anni mentre l'apertura al mercato privato ha determinato una maggiore differenziazione degli interlocutori.

#### SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

Il Consorzio Solidarietà Sociale si occupa di erogazione di servizi alla persona. Le cooperative sociali parte del consorzio sono per la quasi totalità di tipologia A ma hanno via via acquisito forma giuridica mista (A+B), per affrontare il tema dell'inserimento lavorativo, considerato di attualità per coloro che lavorano con le fasce giovani della popolazione. Attualmente, il contesto di riferimento è locale e le cooperative non sono pronte ad attivare servizi a livello europeo, benché la dimensione internazionale venga considerata uno stimolo per scambiare buone prassi e intercettare nuove fonti di finanziamento.

#### RETI, RELAZIONI ED IMPATTO SOCIALE

Il consorzio Solidarietà Sociale aderisce al consorzio Winner Mestieri, al consorzio nazionale Gino Martelli (CGM) e a Confcooperative. La scelta di attivare una rete a livello locale, regionale e nazionale risponde alla necessità di andare oltre la dimensione locale, non più sufficiente per fare fronte alle complessità dei nuovi bisogni. Il consorzio collabora con i propri stakeholder, rappresentati dalle famiglie degli utenti, il mondo del volontariato e le persone che abitano i quartieri in cui sono radicate le cooperative parte del consorzio. È sempre aperto un canale di collaborazione con le imprese for profit del territorio per la ricerca e selezione del personale, anche svantaggiato, la gestione di contratti di somministrazione e la promozione di servizi per la famiglia sul portale Familydea.

#### LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO

Il livello di coesione interna ed il patto identitario sono stati molto forti fino al 2008/2009. Nel 2014 e 2015, il consorzio ha vissuto due momenti molto difficili, quando i progetti su sanità leggera e commercio eco-sostenibile non sono stati attivati. Questo ha rappresentato un forte shock dal quale sono scaturite riflessioni sulle risorse da mettere in campo per avviare e sostenere progetti di grossa portata. Letti in chiave positiva, tali eventi hanno mostrato la necessità di apportare un cambiamento nel monitoraggio dei nuovi progetti avviati e nelle competenze da acquisire per una buona gestione e sostenibilità degli stessi. La strategia di sviluppo adottata dal consorzio consiste nella messa a sistema dei servizi e prodotti erogati in un'ottica di condivisione e scambio con i soggetti della rete.

La recente crisi economica ha inciso sulla solidità delle cooperative parte del consorzio ma ha impattato maggiormente sulla pubblica amministrazione. Le cooperative hanno infatti reagito dimostrando buona flessibilità. Dal 2010 è subentrato il mercato privato e, per la prima volta, si è posta la necessità di sviluppare nuove competenze.

## BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

I due principali bisogni percepiti dalle cooperative parte del consorzio sono emersi nel 1985, quando iniziò a manifestarsi la necessità di avere maggiore peso in termini di rappresentanza ed interloquire più agilmente con la pubblica amministrazione. Successivamente la necessità di cambiamento si manifestò a partire dal 2010, quando si iniziò a percepire l'urgenza di acquisire maggiore professionalità per essere più appetibili sul mercato in un contesto economico in mutamento. Per far fronte a quest'ultima necessità, il consorzio avverte il bisogno di acquisire risorse umane altamente qualificate.

## APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Il consorzio si è dotato di una figura professionale che si occupa di comunicazione e *marketing* e svolge attività di coinvolgimento di imprese profit in progetti di welfare aziendale. Nel marzo 2017 il CDA ha istituito un nucleo interno di progettazione e sviluppo, che incrocia i piani sviluppo tra il consorzio e le cooperative e raccoglie i bisogni specifici delle singole imprese in aree trasversali.

Il management del consorzio è consapevole della necessità di adottare uno strumento di misurazione dell'impatto sociale. Un primo passo in questa direzione è rappresentato dal bilancio delle relazioni (elaborato sui dati del 2016) che definisce il percorso e sistematizza i rapporti interni e gli obiettivi dei progetti strategici. È previsto un monitoraggio dei risultati ottenuti a vari livelli, tramite verifiche trasversali semestrali/ annuali e il ricorso ad indicatori specifici. I processi operativi sono stati descritti formalmente e il consorzio si è dotato di un organigramma in cui le competenze e i ruoli sono definiti. È presente una funzione dedicata alle risorse umane, che coordina il tavolo del gruppo capitale umano insieme, ai responsabili delle cooperative socie.

## FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Il consorzio solidarietà sociale eroga 330 ore di formazione annuali ai propri dipendenti. Per finanziare la formazione, viene utilizzato Foncoop e, in alternativa, l'autofinanziamento e il costo/uomo medio annuo è di circa 300 euro per dipendente. Le funzioni risorse umane delle singole cooperative si occupano della formazione, riportano a livello centrale i bisogni individuati e, successivamente, la responsabile consortile redige un piano con linee guida comuni. La formazione è di carattere tecnico/tematico su la gestione conflitto e la cooperazione sociale. Il consorzio ha aderito ad un corso di formazione promosso dal consorzio Gino Martelli sul *welfare management*, che consiste in conoscenze teorie e tecniche allo scopo di coinvolgere le aziende profit in progetti comuni. La formazione ha riguardato per il 70% la gestione di processi operativi mentre per il 30% competenze trasversali. Ha interessato la totalità degli operatori, i coordinatori e la dirigenza delle cooperative. La formazione viene erogata dal sistema di appartenenza locale e nazionale (CGM)

per il 60%, per il 30% viene organizzata internamente e per il 10% viene erogata da soggetti esterni.

#### IMPRENDITORIALITA' E RISORSE ECONOMICHE

Le risorse economiche derivano principalmente dal settore pubblico. Il consorzio si finanzia inoltre tramite l'utenza, che accede ai servizi dal mercato privato, con il 5x1000, con finanziamenti a bando (da parte di enti di formazione e della Fondazione Cassa di Risparmio) e i progetti europei (Erasmus +). La maggior parte delle attività sono state ad oggi finanziate tramite l'autofinanziamento, mentre per gli investimenti le cooperative parte del consorzio ricorrono a Foncoop.

Intervista a Patrizio Lamonaca – Direttore della Fondazione Nuovo Villaggio del Fanciullo

Luogo e data di costituzione: Ravenna, fine 1960

Numero di lavoratori (dipendenti e collaboratori): circa 60

#### BREVE DESCRIZIONE DELLA COOPERATIVA

La fondazione Nuovo Villaggio del Fanciullo è nata verso la fine degli anni '60 a Ravenna per volere di Don Ulisse Frascali il quale, inizialmente, mise a disposizione della fondazione i terreni della propria famiglia e, nel corso del tempo, riuscì ad accumulare un importante patrimonio immobiliare. Fino al 2004, la fondazione era sprovvista di un management, le attività venivano svolte da volontari e il debito aveva quasi raggiunto i 3 milioni di euro. Tale situazione spinse il CDA a chiedere l'intervento del Prefetto di Ravenna il quale, dopo un periodo di commissariamento, che permise al Villaggio di rientrare dal debito, chiese alle istituzioni del ravennate di partecipare alla *governance* della Fondazione. Oggi lavorano stabilmente presso il Villaggio circa 60 persone, l'81% dei dipendenti è assunto e il 90% di questi a tempo indeterminato.

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

L'obiettivo di Don Frascali era quello di realizzare un Villaggio in cui accogliere persone bisognose. Il Nuovo Villaggio del Fanciullo è nato su queste basi, sebbene il fondatore intendesse creare numerosi Villaggi su tutto il territorio nazionale. Negli ultimi tre anni, la fondazione ha lavorato alla ricostruzione della *mission*, che è stata sintetizzata nella frase "restituire alla società cittadini a pieno titolo". Questo motto viene messo in pratica quotidianamente all'interno delle attività in cui sono coinvolti gli utenti. L'obiettivo della fondazione è infatti quello di fare in modo che il Villaggio non venga percepito come un'entità esterna alla società ma sia ben inserito nel contesto del territorio. Il dialogo costante e la valorizzazione dei dipendenti sono i canali attraverso cui vengono diffusi i valori all'interno dell'organizzazione. Verso l'esterno Nuovo Villaggio del Fanciullo comunica i propri valori a partire dal patrimonio immobiliare di cui dispone e che, tramite le attività commerciali attive al suo interno, viene messo a disposizione della collettività.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

Le attività svolte dalla fondazione si articolano all'interno delle strutture in gestione. Villa Nina è un centro per la gestione della crisi di astinenza, la rivalutazione diagnostica e la disintossicazione, in cui vengono accolti pazienti inviati dal SerT per uno screening ed una prima disintossicazione. La struttura ha una capienza massima di venti posti, che vengono occupati per un periodo che va dai tre ai sei mesi, durante i quali gli utenti vengono seguiti da un'equipe composta da psichiatri, medici, psicoterapeuti, infermieri, educatori ed un supervisore; la comunità terapeutica è una struttura sanitaria accreditata dalla Regione Emilia-Romagna ed accoglie gli utenti che hanno fatto richiesta di accesso dopo aver completato l'iter di disintossicazione

presso Villa Nina. I pazienti possono rimanere presso la comunità terapeutica per un anno e mezzo seguendo percorsi personalizzati di reinserimento sociale sotto la supervisione e l'accompagnamento di un'équipe di professionisti. Durante questo periodo, i pazienti svolgono diverse attività: alcuni di loro lavorano presso la lavanderia, altri nell'orto. La fondazione gestisce inoltre un gruppo appartamento a Cesena da 6 posti letto per agevolare gli inserimenti sociali e lavorativi e 3 comunità per MSNA da 30 posti. Nel 2013, Villa Nina è stata ristrutturata ed è stato assunto nuovo personale. Gli investimenti hanno riguardato anche la sede della fondazione, in cui è stata ampliata la hall allo scopo di creare un ambiente piacevole e accogliente. Oggi sono in fase di sistemazione la gelateria, la sala polivalente e altri spazi in cui verranno impiegati i ragazzi che risiedono presso il Villaggio.

## CLIENTI

I principali soggetti del territorio con cui la fondazione si relaziona sono il SerT, che orienta i pazienti verso le strutture riabilitative e contribuisce economicamente al pagamento della retta per la permanenza presso Villa Nina e presso la Comunità terapeutica, ed i Servizi Sociali, che hanno in carico gli utenti MSNA e per i quali pagano la retta giornaliera. Dal 2008, la fondazione è un ente accreditato e questo ha sostituito le convenzioni che precedentemente venivano siglate con il settore pubblico. È possibile accedere anche privatamente alle strutture riabilitative della fondazione. Un ulteriore canale di finanziamento è rappresentato dagli spazi concessi in affitto ad attività commerciali. All'interno dell'area del Villaggio è presente l'ISCOM, che svolge corsi formazione di cucina (per i quali vengono utilizzati prodotti dell'orto in cui lavorano i ragazzi ospitati) ed eroga 2 corsi di formazione gratuita agli utenti, una scuola di musica, un'arena per gli spettacoli estivi (che ospita saggi che attirano fino a 600 persone), un palazzetto dello sport, in cui si allenano anche i ragazzi residenti, una pizzeria e altri locali. Oltre alla componente economica, il vero valore aggiunto della presenza del Villaggio sono l'apertura ed il coinvolgimento della comunità e del vicinato (che non ha mai lamentato la presenza di una struttura che ospita persone in fase di recupero dopo periodi di dipendenza).

## SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

La dimensione internazionale è stata esplorata tramite l'ONG creata nel 2004 e solo recentemente riattivata. I progetti a cui la fondazione ha lavorato, in materia di cooperazione allo sviluppo, sono tre: uno in Afghanistan, per il momento fermo, e due nel sud del Senegal. Uno di questi è all'interno di un ospedale ed ha come obiettivo la formazione l'utilizzo degli ecografi, l'altro si realizza all'interno di un villaggio in cui è stata avviata una gelateria con il contributo di Carpi. Da marzo 2018, 5 donne del villaggio producono gelato, lavorando molto con le scuole.

## RETI, RELAZIONI ED IMPATTO SOCIALE

La fondazione fa parte della rete Acudipa, un'associazione di dipendenze patologiche e i principali stakeholder del Villaggio sono i membri del comitato generale composto

da 18 enti del territorio ravennate, provenienti dal mondo del volontariato così come da quello imprenditoriale. Le attività vengono monitorate annualmente da parte del direttore generale e dei responsabili delle aree.

#### LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO

A partire dal 2007, la fondazione ha subito un profondo mutamento: si è dotata di un nuovo CDA, composto da professionisti che volontariamente danno un proprio contributo in base alle competenze e, negli ultimi 3 anni, ha iniziato a chiudere i bilanci in positivo. La scelta di investire sul personale ha permesso alla fondazione di diventare un'organizzazione solida che nel corso del tempo ha visto crescere i numeri dell'utenza che si rivolge alle sue strutture. Oggi sono presenti 95 ragazzi in regime residenziale (di cui 30 MSNA) e 65-70 utenti con problematiche di dipendenza.

#### BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

Per continuare a crescere e a rafforzarsi, la fondazione percepisce la necessità di investire ulteriormente sul personale.

#### APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Dal punto di vista organizzativo, la fondazione si è dotata di un mansionario ma non è presente una specifica funzione dedicata alle risorse umane e sono incaricati della selezione del personale il direttore generale e il responsabile del settore in cui la risorsa deve essere inserita. Il management della fondazione crede molto nell'incontro tra dipendenti e nella creazione di momenti di condivisione. Inoltre, ogni 15 giorni, allo scopo di dare visibilità e rappresentanza al lavoro di ciascuno, il direttore incontra i responsabili di ogni area i quali, a loro volta, riferiscono le novità e i cambiamenti che riguardano gli sviluppi ai loro sottoposti.

#### FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Da 3 anni il piano annuale formazione viene finanziato con il progetto "Forte" (fondo che si appoggia all'Iscom). I due piani approvati, del valore di 50.000 euro ciascuno, sono molto variegati e non riguardano solamente gli ambiti di lavoro. È stato erogato un corso di inglese di 40 ore per tutti i dipendenti ed è stata sperimentata la modalità formativa/motivazionale del *team cooking*, che stimola il lavoro di squadra. In questo progetto sono stati coinvolti 10 dipendenti delle 3 strutture principali (Villa Nina, Comunità terapeutica e centro per i MSNA, ed un dipendente dell'amministrazione). Ogni quindici giorni il direttore generale incontra i responsabili, con i quali discute delle rispettive aree di competenza e 4-5 volte l'anno viene visionato e preparato insieme il budget e i bilanci.

#### IMPRENDITORIALITA' E RISORSE ECONOMICHE

Le risorse finanziarie derivano dagli accreditamenti con il settore pubblico e dal *corporate fundraising* nei confronti di soggetti quali fondazioni di impresa e Jhonson and Jhonson.

Intervista a Caterina Segata – Responsabile del Consorzio K9 (Società Dolce)

Luogo e data di costituzione: Bologna, 2009

Numero di soci e dipendenti: dipendenti presso Società Dolce

#### BREVE DESCRIZIONE DEL CONSORZIO

Il consorzio K9 è una società veicolo ed un esempio di integrazione verticale. È stato costituito nel 2009 per la progettazione, costruzione e gestione dell'asilo nido interaziendale e comunale Filonido, e prevede quote di accesso riservate ai dipendenti della Regione Emilia-Romagna, del Comune di Bologna, di Unipol, Hera e Legacoop. Le quote rimanenti sono riservate al mercato privato. Il consorzio K9 è composto da cooperative di tipo A, quali Società Dolce, Camst, Cadiati (che detiene una quota residuale) e da una cooperativa di tipo B, Eta Beta che, con il "progetto lavanda", fornisce al nido i pannolini lavabili. Filonido è stato realizzato attraverso un percorso di co-progettazione, che ha riunito tutte le professionalità necessarie per l'erogazione di un servizio di alta qualità (architetti, pedagogisti e fornitori di mobili e materiali).

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

Il consorzio K9 è erede di una spinta creativa che ha caratterizzato la Regione Emilia-Romagna, immaginando un modello di nido innovativo ed inclusivo. Gestire una realtà così complessa e con un elevato grado di autonomia ha permesso di compiere un balzo in termini di innovazione. I valori alla base dell'operato di K9 sono il rispetto dell'ambiente, la sostenibilità e la flessibilità strutturale e gestionale, considerata fondamentale per offrire un servizio in grado di rispondere alle esigenze delle famiglie e del territorio. Le pareti mobili, ad esempio, permettono una continua riorganizzazione degli spazi. L'accoglienza nei confronti delle famiglie rappresenta un ulteriore valore per Filonido, che opera cercando di fornire servizi negli orari e nei periodi in cui le scuole di infanzia tradizionali non sono aperte. Ne è un esempio il progetto "Giochi in città", che permette all'asilo di accogliere bambini da 1 a 5 anni (non iscritti) nei mesi estivi, durante i quali si verifica un calo delle presenze. Lo spazio esterno, la raccolta dell'acqua piovana, l'apertura dello spazio ai genitori, così come il dialogo costante e l'organizzazione di percorsi di sensibilizzazione al rispetto dell'ambiente rappresentano ulteriori tratti distintivi di Filonido e, più in generale, del Consorzio K9.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

Ogni componente del consorzio contribuisce alla fornitura di servizi: CAMST fornisce i pasti, Eta Beta i pannolini lavabili e Manutencoop manutiene la struttura. Filonido opera come asilo nido da settembre a giugno. Durante l'estate e nei fine settimana il nido è aperto per il progetto "Giochi in città" per l'organizzazione di feste di compleanno o eventi.

#### CLIENTI

I clienti di Filonido sono le famiglie, una parte delle quali con un rapporto diretto (iscritti privati) e l'altra in convezione con le aziende (Unipol ed Hera), la Regione Emilia-Romagna e il Comune di Bologna. Per l'organizzazione di "Giochi in città", sono stati instaurati rapporti con realtà profit che riservano delle quote per i loro dipendenti nell'ambito dei programmi di welfare aziendale.

#### SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

Filonido opera nell'area metropolitana di Bologna, ma il crescente interesse riscontrato nei confronti del progetto, anche da parte di delegazioni estere, ha portato il management del consorzio a valutare l'opzione di estendere il modello ad altri contesti, anche internazionali. Sebbene ad oggi il Consorzio K9 sia sprovvisto di una rete di contatti europei ed internazionali, l'esplorazione di alcune realtà quali Spagna (Barcellona), Belgio ed Inghilterra viene percepita come stimolo e opportunità per innovare i propri servizi.

#### RETI, RELAZIONI ED IMPATTO SOCIALE

Consorzio K9 si relaziona, in particolare, con il Comune e la Città Metropolitana di Bologna, la Regione Emilia-Romagna e con soggetti con cui era attivo un dialogo all'interno dei piani di zona, per la progettazione condivisa dei servizi e nei tavoli inter-istituzionali per la gestione degli stessi. Consorzio K9, tramite le cooperative che lo compongono, è parte di Legacoop e AGCI. Infine, il dialogo con le aziende for profit avviene tramite la partecipazione ad Unindustria (all'interno di FARETE).

#### LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO

La caratteristica fondamentale dell'asilo Filonido è quella di essere un progetto in continuo mutamento. Il ripensamento delle attività annuali avviene a partire dalla lettura delle esigenze manifestate dalle famiglie. Tramite SWG è stata inoltre condotta una ricerca sulle famiglie del Nord Italia allo scopo di ripensare i servizi in funzione dei bisogni emersi. Il management è inoltre interessato ad approfondire la conoscenza dell'ambito sanitario.

#### BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

L'obiettivo del consorzio era quello di fornire al pubblico un servizio per il pubblico, che rispondesse ad esigenze concrete, quali ad esempio quelle legate ai finanziamenti. Tale complessità è stata caricata interamente sul consorzio, che a sua volta fattura a tutte le realtà di cui è composto. Alla pubblica amministrazione viene chiesto di ricoprire un ruolo di indirizzo superiore e di indire e gestire le gare d'appalto. Di fronte alla complessità della situazione attuale, si percepisce la necessità di individuare nuove figure professionali, con capacità organizzative e un background di tipo economico e di gestione della cooperazione e dei servizi.

#### APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Consorzio K9 si sottopone ad un sistema di valutazione continua e alla valutazione

del personale prevista da Società Dolce, estesa a tutti i 3000 dipendenti delle cooperative. Un'ulteriore valutazione del servizio viene svolta dai genitori. Il consorzio ha la certificazione specifica di settore (infanzia) della Società Dolce. Il management ritiene opportuno operare un ripensamento organizzativo del consorzio e delle competenze interne.

#### FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Oltre alla formazione erogata internamente, è stato progettato un percorso formativo di antropologia sociale con l'Università di Bologna, avente per oggetto diversità ed inclusione, per permettere agli operatori di leggere i disagi dei bambini provenienti da altre culture. Vengono effettuate 30-40 ore di formazione all'anno sull'attività e la capacità di leggere il contesto lavorativo. Tutto il personale è coinvolto nella formazione interna ed è sottoposto a supervisione.

#### IMPRENDITORIALITÀ E RISORSE ECONOMICHE

Le risorse finanziarie del Consorzio K9 sono di carattere pubblico e privato e derivano dalle rette versate privatamente dalle famiglie e dalle quote versate dalla Regione Emilia-Romagna, dal Comune di Bologna e dalle altre aziende, ai cui dipendenti vengono riservati posti all'interno del nido. Il consorzio K9 realizza profitti anche grazie ad attività extra come "Giochi in città" e l'organizzazione delle feste di compleanno.

Intervista a Nicoletta Zani – Presidente del Consorzio SIC

Luogo e data di costituzione: Bologna, 1994

Numero di soci: 16 cooperative

Numero di dipendenti: 800

#### BREVE DESCRIZIONE DELLA COOPERATIVA

Il consorzio SIC è nato alla fine del 1994 da quattro soci fondatori. Nel 1999, i soci sono saliti a 13 e tale incremento è proseguito fino al 2016, quando il consorzio ha raggiunto quota 24 iscritti. La storia di SIC è caratterizzata da fusioni e liquidazioni delle imprese socie; oggi il consorzio è composto da 16 cooperative di tipo A+B, B+A, alcune cooperative di tipo B ed una sola cooperativa di tipo A. Nei confronti delle cooperative consorziate, SIC opera come *general contractor* nell'acquisizione di appalti, rafforza e promuove le singole organizzazioni nel mercato locale coordinandone le attività, supporta la metodologia dell'inserimento lavorativo ed individua nuovi percorsi di sviluppo.

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

SIC persegue l'obiettivo di creare maggiori opportunità di lavoro per persone svantaggiate e a rischio emarginazione.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

Attraverso i settori produttivi quali la manutenzione del verde, le pulizie e sanificazioni di ambienti, i servizi aziendali e cimiteriali, che rappresentano il nucleo centrale delle attività svolte dalle cooperative, vengono erogati anche servizi di carattere socio-educativo a persone svantaggiate. La presenza di personale con background di tipo educativo all'interno delle attività produttive, permette a soggetti vulnerabili di acquisire competenze lavorative in un ambiente protetto e monitorato. Il consorzio eroga anche servizi di accompagnamento all'inserimento lavorativo all'interno di aziende private.

#### CLIENTI

I principali attori con cui SIC si relaziona sono i servizi sociali territoriali, Comuni e Distretti della Città Metropolitana di Bologna, imprese private e del privato sociale. SIC - insieme a Società Dolce, Assicoop, Cadiai, Nazareno, Arti e Mestieri, Coop Arcobaleno e Csapsa - collabora con l'Azienda Asl di Bologna nella co-progettazione di interventi in budget di salute per utenti della psichiatria. Con il Comune di Bologna, il consorzio ha collaborato nella progettazione degli interventi di Case Zanardi.

#### SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

Il management del consorzio SIC ritiene che la possibilità di internazionalizzare i propri servizi sia lontana, sebbene l'interesse verso lo scambio di esperienze con soggetti europei o internazionali sia forte e su alcuni temi sia già stata sperimentata

(ad esempio il riciclo).

#### RETI, RELAZIONI E IMPATTO SOCIALE

SIC aderisce a Legacoop ed ha istituito, a livello provinciale, il consorzio EcoBi, che raggruppa cooperative sociali del territorio emiliano-romagnolo. Ha creato il contratto di rete SIC lavoro per operare nell'ambito dei servizi per il lavoro della Regione Emilia-Romagna, di cui è ente accreditato. Infine, è parte del consorzio Orius e della rete europea Reuse.

#### LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO

Il consorzio intende concentrarsi sull'ambito del lavoro, la promozione dell'attività formativa inter cooperativa per l'accompagnamento al lavoro e la pianificazione di percorsi formativi ad hoc. SIC è interessato anche al tema dell'immigrazione. In particolare, il consorzio ritiene opportuno operare anche sull'integrazione sociale e lavorativa dei migranti nel periodo successivo alla prima accoglienza.

#### BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

Ad oggi, il bisogno maggiormente percepito da parte del consorzio SIC è quello di trovare finanziamenti per favorire l'inclusione sociale di persone vulnerabili. Dal punto di vista politico istituzionale, si percepisce la necessità di responsabilizzare e sensibilizzare le istituzioni provinciali e regionali, affinché il settore della cooperazione sociale assuma un ruolo più importante e le cooperative sociali non vengano considerate aziende ospitanti di tirocini ma vere e proprie imprese in grado di generare sviluppo sul loro territorio.

#### APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Per poter stare sul mercato ed offrire servizi competitivi, il management di SIC è consapevole della necessità di incentivare la dimensione imprenditoriale del consorzio e focalizzare parte delle attività sulla ricerca e sviluppo di nuovi mercati e nuovi settori produttivi. Per operare al meglio sul mercato, le cooperative aderenti al consorzio hanno acquisito o stanno acquisendo tutte le certificazioni necessarie a seconda dei settori in cui operano (iscrizione all'albo Nazionale Gestori Rifiuti, certificazione Sistema Qualità, Ambientale, Ohsas). Inoltre, le cooperative socie hanno impostato o stanno impostando l'adeguamento alla L. 231. Rimanere competitivo, per un consorzio di cooperative che mira all'inserimento lavorativo e sociale di soggetti svantaggiati, è più complesso rispetto ad una realtà profit, perché il tasso di produttività è inferiore. Dal punto di vista organizzativo, si è scelto di dotare SIC di un management leggero e lasciare ampio spazio alle cooperative. Il consorzio è composto, infatti, da due dipendenti e i gruppi di lavoro vengono creati insieme alle imprese socie, che mettono a disposizione personale proprio o consulenti esterni. Non è presente una specifica funzione dedicata alle risorse umane e l'inserimento di nuovo personale all'interno dell'organico avviene direttamente da parte delle cooperative, le quali sono autonome e possono decidere in ogni momento di

assumere nuove figure professionali o investire in immobili per l'apertura di nuove sedi o unità operative. Anche dal punto di vista dei finanziamenti, ogni cooperativa intrattiene rapporti con istituti bancari, mentre a livello consorziale non vengono mai richiesti finanziamenti.

#### FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Ciononostante, tra fusioni e acquisizioni, SIC ha sempre operato allo scopo di tutelare i posti di lavoro e, nel tempo, il numero di soggetti impiegati presso le cooperative socie è aumentato. Le ore di formazione erogate da SIC ai dipendenti delle cooperative hanno riguardato, in particolare, il nuovo codice degli appalti (per un ammontare di 16 ore durante le quali sono stati coinvolti 30 dipendenti provenienti da tutte le cooperative socie), la gestione dei centri di raccolta (su cui sono state coinvolte 15 persone) e l'accompagnamento al lavoro (per un ammontare di 20 ore e 40 dipendenti coinvolti). Per finanziare la formazione, il consorzio SIC utilizza l'autofinanziamento oppure Foncoop.

#### IMPRENDITORIALITA' E RISORSE ECONOMICHE

Il settore pubblico è il principale interlocutore del consorzio, che ha all'attivo convenzioni e contratti d'appalto che rappresentano il 90% delle risorse finanziarie.

Intervista a Sarah Oliviero – Presidente della cooperativa sociale Aliante

Luogo e data di costituzione: Modena, 1993

Numero di soci: quasi 234

Numero di dipendenti: 507

#### BREVE DESCRIZIONE DELLA COOPERATIVA

Aliante è una cooperativa sociale di tipo "B" (inserimento al lavoro) e di tipo "A" (servizi socio educativi assistenziali). È nata nel 1993 a Modena con l'obiettivo di generare una nuova realtà sociale ed imprenditoriale per combattere l'esclusione dei cittadini più deboli attraverso l'esercizio del diritto al lavoro e alla socialità.

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

Aliante svolge attività di inserimento sociale e lavorativo di soggetti svantaggiati, che rappresentano una componente significativa del personale. La cooperativa considera fondamentale la valorizzazione delle proprie risorse interne ed il rafforzamento del senso di appartenenza di soci e lavoratori.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

Nell'ambito dei servizi alla persona, Aliante si occupa della gestione di asili nidi e scuole materne, appartamenti protetti per persone con disagio psichico, progetti residenziali, semiresidenziali e territoriali per minori, servizi di prossimità per i giovani. Le attività in cui si attuano i percorsi di inserimento lavorativo delle persone disabili e svantaggiate sono: pulizia e sanificazione, igiene ambientale, manutenzione del verde, custodia. Ad oggi, Aliante occupa oltre 507 lavoratrici e lavoratori di cui il 68% donne; nelle attività di tipo B il 58% dei lavoratori sono svantaggiati e disabili, tutti assunti secondo il CCNL delle Cooperative Sociali.

#### CLIENTI

Da anni Aliante intrattiene proficue collaborazioni con enti e comuni della provincia di Modena nell'ambito del sistema integrato pubblico - privato sociale ed eroga servizi ad imprese pubbliche e private, sia con contratti diretti, sia attraverso gare d'appalto. I principali clienti di Aliante sono: Assicoop Modena e Ferrara spa (l'agente generale UnipolSai assicurazioni per Modena, Ferrara e provincia), l'Ausl del distretto di Modena, Carpi, Vignola, Castelfranco e Sassuolo, C.S.C società cooperativa, i comuni di Modena, Bomporto, San Cesario e l'Unione dei Comuni del Sorbara, Unione dei Comuni del distretto ceramico e l'Unione dei Comuni Modenesi Area Nord, il Consorzio Solidarietà Sociale, il Consorzio Ecobi, la Fondazione Cresci@mo, la Fondazione Teatro Comunale di Modena, Imal srl, Manutencoop Facility Management spa, ed altri. La collaborazione con Hera e Ferrari, presso cui operano in attività di cura del verde, alcuni lavoratori svantaggiati della cooperativa, rappresenta inoltre un'un'ottima vetrina per Aliante.

## SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

Aliante eroga servizi di cura della persona e di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati nel territorio della provincia di Modena.

## RETI, RELAZIONI E IMPATTO SOCIALE

La cooperativa aderisce alla Lega nazionale cooperative e mutue ed è socia del consorzio di solidarietà sociale cooperative sociali della provincia di Modena e aderisce al forum del terzo settore; è inoltre socia dell'associazione modenese delle imprese socialmente responsabili.

## LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO

Aliante ritiene oggi fondamentale riqualificare il settore dell'ausiliariato, presso asili nido e scuole d'infanzia, e il settore della salute mentale i cui servizi, sebbene rappresentino da sempre una componente fondamentale dell'identità della cooperativa, negli ultimi anni non sono stati rinnovati penalizzando Aliante nei punteggi delle gare d'appalto.

Il management di Aliante è convinto che la cooperazione debba necessariamente ripensare i propri servizi in chiave innovativa e relazionarsi con il settore profit dimostrando di essere un partner affidabile. Per questo, Aliante ha aderito ad un'ATI composta da un'impresa profit ed un consorzio di cooperative, con la quale ha vinto la gara d'appalto per la gestione dei servizi ambientali presso Hera, dimostrando all'impresa profit di poter guidare il gruppo ed essere in grado di ottenere l'appalto.

## BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

La cooperativa percepisce la necessità di instaurare relazioni più strette con i servizi che inviano le persone presso Aliante affinché ne guidino il loro inserimento all'interno del mondo del lavoro. A livello regionale, ritengono opportuno dare concreta attuazione alla normativa che favorisce la relazione tra enti locali e cooperative sociali tramite l'affidamento del 5% degli approvvigionamenti dei comuni alla cooperazione sociale.

## APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Alcuni anni orsono, Aliante è stata soggetta ad una riorganizzazione interna, che ha portato la cooperativa a dotarsi di un ufficio gare e progettazione e di un ufficio acquisti. L'investimento sul personale viene considerato fondamentale dal management, che ritiene preferibile rafforzare dal basso figure giovani che possano via via crescere all'interno della cooperativa e ricoprire ruoli di responsabile piuttosto di acquisire personale esterno. Questo tipo di percorso viene oggi considerato importante soprattutto nel campo della salute mentale.

Aliante è certificata in conformità alla UNI EN ISO 9001:2015, alla OHSAS 18001:2007; è in possesso dell'Attestazione SOA (manutenzione e cura del verde), è iscritta all'albo gestori ambientali della Regione Emilia-Romagna categoria 1C, è iscritta alla *white list* della Prefettura di Modena, ha adottato il modello di organizzazione e gestione in

conformità alla legge 231 e ha ottenuto il Rating di Legalità con la classificazione \*\*++ (su un massimo di 3 stelle). Aliante ritiene che il privato-sociale possa valorizzare le proprie risorse interne in modo più flessibile rispetto alla pubblica amministrazione, e anche per questo il rapporto con il settore pubblico può influenzare positivamente entrambe le parti.

Circa una volta all'anno tutti i dipendenti vengono sottoposti a valutazione in merito al loro operato e alla gestione delle proprie responsabilità, al fine di determinare nuovi obiettivi nella gestione generale e individuale, sia a livello operativo che retributivo.

#### FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Aliante finanzia la formazione ai propri dipendenti tramite la partecipazione a bandi emessi dai fondi per la formazione; inoltre è presente una figura part time all'interno della cooperativa che si occupa di organizzare la formazione. Da alcuni anni vengono predisposti dei piani formativi aziendali progettati sulla base dell'analisi dei bisogni interni, l'ultimo dei quali è formato da 20 corsi. I due terzi dell'organico, compresi i neoassunti, vengono coinvolti in questi percorsi. La tipologia di formazione erogata riguarda anche aspetti organizzativi e procedurali e viene rivolta anche ai dipendenti operativi. In genere, quando termina un piano formativo, trascorrono alcuni mesi e successivamente ne viene introdotto uno nuovo. Durante la formazione vengono illustrati fogli di istruzioni che diventano delle vere e proprie linee guida utili per lo svolgimento di funzioni a carattere operativo.

#### IMPRENDITORIALITA' E RISORSE ECONOMICHE

Aliante ha sviluppato una buona capacità di previsione finanziaria, rivelatasi fondamentale per pianificare gli investimenti e dimostrarsi un partner affidabile nei confronti di grandi realtà for profit. Inoltre è stata determinante la scelta di dotarsi, sia in termini di figure preposte, che di strumenti tecnologici di controlli di gestione periodici associati a formazioni specifiche del personale in materia di gestione di costi e ricavi.

Intervista a Katia Ceccarelli – Presidente della cooperativa sociale ANCORA

Luogo e data di costituzione: Bologna, 1994

Numero di dipendenti: oltre 2000

#### BREVE DESCRIZIONE DELLA COOPERATIVA

Nata a Bologna nel 1994, Àncora è una Cooperativa sociale di servizi alla persona che gestisce servizi socio assistenziali, sanitari ed educativi per soggetti pubblici e privati, in regime di appalto e di accreditamento. L'organico di Àncora ha superato i 2.000 occupati ed il fatturato i 54 milioni euro. Gli addetti coprono un ampio ventaglio di professionalità e vanno dagli operatori socio-sanitari, agli educatori, assistenti sociali, psicologi, animatori, fisioterapisti, infermieri, medici, coordinatori, pedagogisti. Àncora aderisce a AGCI- Associazione Generale Cooperative Italiane.

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

Àncora porta in sé i valori propri della cooperazione sociale, dove ciò che conta è che tutti siano soci e possano esprimere un voto, e che ogni voto valga 1. Aderendo e facendo proprio tale assunto di base, la cooperativa lavora sempre seguendo una logica di gestione del bene comune, non per la massimizzazione del profitto ma piuttosto per garantire migliori condizioni per i soci.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

La storia più che ventennale della cooperativa comincia dall'area degli interventi rivolti agli anziani con servizi diversificati e con un approccio di attenzione alla persona e di innovazione continua. Tale approccio si è via via diffuso ad altri ambiti sicché oggi Àncora opera progettando interventi di supporto a disabili, minori, persone svantaggiate ecc. Si può dire che oggi Àncora si rivolge ai bisogni della persona dalla nascita alla morte, spesso gestendo anche la costruzione delle strutture. I principali servizi di cura offerti da Àncora possono essere erogati in strutture residenziali e semi-residenziali quali RSA Case Protette, Centri Diurni, dove la cooperativa garantisce la gestione globale dei servizi attraverso l'organizzazione ed erogazione di prestazioni infermieristiche di assistenza sociale e psicosociale, servizi di animazione, servizi amministrativi ed alberghieri (ristorazione, pulizia, guardaroba). I servizi sono erogati anche in forma di assistenza domiciliare, dove alla tradizionale cura e igiene della persona, vengono integrate prestazioni di tipo sanitario, infermieristico e riabilitativo.

#### CLIENTI

Àncora presta assistenza a oltre 7.000 utenti tra anziani, disabili, minori e bambini presso strutture residenziali o a domicilio. Gli utenti del servizio a domicilio sono persone in carico agli enti locali o soggetti privati non autosufficienti che necessitano di assistenza e supporto nella cura della propria persona.

## SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

Servizi di assistenza a persone in difficoltà nelle regioni Emilia-Romagna, Lombardia, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Lazio e Toscana.

## RETI, RELAZIONI E IMPATTO SOCIALE

Àncora è la capofila di un gruppo di aziende riunite in consorzio (il Consorzio Blu) che operano in diversi territori dell'Emilia-Romagna e delle altre regioni già citate sopra, attraverso diverse strutture operative locali garantendo servizi integrati agli utenti. Il Consorzio BLU è costituito dalle Cooperative Àncora, in Cammino ed Areté e si pone l'obiettivo di offrire risposte ampie ed integrate ai diversi bisogni di cura e assistenza. Attraverso l'aggregazione, le diverse parti confermano la loro missione e mantengono viva la propria identità, per prendere il meglio dalle singole esperienze. Il Consorzio Blu unisce in questo modo esperienze complementari e tra loro affini che si pongono insieme sul mercato come partner per la progettazione e gestione di servizi socio-sanitari ed educativi, mettendo a frutto la pluriennale esperienza delle cooperative di origine. La rete delle aziende collegate ad Àncora ed al Consorzio Blu comprende anche [Oasi Lavoro](#), [Oasi Formazione](#) e [Oasi Servizi](#), un gruppo di società in grado di offrire una consulenza globale ai propri clienti: dal reclutamento e selezione, alla somministrazione di personale, dalla formazione professionale, all'offerta di servizi CAF.

## LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO

Il momento di maggiore sviluppo è stato nel 2016, ma la spinta innovativa è partita prima, grazie alla forma aggregativa che ha costituito un'occasione di crescita e sviluppo rispetto al contesto precedente.

## BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

Al momento attuale gli sforzi della cooperativa sono rivolti al consolidamento delle attività e dei servizi a cui si dedica, acquisendo al proprio interno le prestazioni che tuttora mancano e che sono esternalizzate, come il servizio pasti.

## APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Di fronte al diminuire delle risorse pubbliche, è necessario introdurre un'impostazione organizzativa sempre più manageriale per acquisire e gestire la parte di finanziamento privata che diventa sempre più rilevante e sostanziale per la funzionalità della cooperativa.

## FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Gli operatori sono costantemente formati ed informati: il fatto che all'interno del gruppo sia presente Oasi formazione, facilita la programmazione dei percorsi formativi.

## IMPRENDITORIALITA' E RISORSE ECONOMICHE

Nelle attività di gestione dei processi è previsto un sistema di controllo e valutazione dei risultati principalmente delle risorse umane. Inoltre viene effettuata periodicamente la rilevazione bisogni dell'utenza anche attraverso la valutazione di *customer satisfaction* in merito ai servizi. Periodicamente vengono realizzati incontri di equipe per mantenere attivo il necessario confronto interno alle squadre di operatori e per far emergere le loro diverse esigenze. Infine agli operatori viene offerto un supporto psicologico.

#### APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Agli operatori viene erogata formazione anche di tipo manageriale ed organizzativo.

#### IMPRENDITORIALITÀ E RISORSE ECONOMICHE

Il 90% delle risorse finanziarie proviene dal settore pubblico. Per gli investimenti la cooperativa fa ricorso prevalentemente al finanziamento erogato da istituti di credito e banche.

Intervista a Carlo De Los Rios – Amministratore delegato della Cooperativa sociale Camelot

Anno e luogo di costituzione: 1999, Ferrara, dove ancora oggi si trova la sede principale. Attualmente è presente una sede della cooperativa anche a Bologna e, da quest'anno, a Ravenna.

Numero di soci lavoratori dipendenti\*: 112

Numero di lavoratori non soci\*: 131

Numero di lavoratori non dipendenti\*: 3

Numero di persone impiegate\*: 246

\* dati aggiornati al 31/12/2016 e sensibilmente cambiati

#### BREVE STORIA DELLA COOPERATIVA

Camelot è una Cooperativa Sociale di tipo A e B, che affianca gli enti locali nell'erogazione di servizi di cura alla persona e di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. È nata a Ferrara nel 1999 da ARCI, Arciragazzi e UISP e nel 2001 ha ottenuto in gestione il Centro Servizi Integrati per l'immigrazione di Ferrara e dei Comuni della provincia. Nel 2004 ha iniziato a gestire il Centro di Mediazione del Comune di Ferrara e nel 2006 ha messo a punto il primo progetto di accoglienza, protezione e integrazione per richiedenti asilo e rifugiati inserito nella rete SPRAR. Nel 2014 la cooperativa ha aperto i propri uffici anche a Bologna per gestire l'attività SPRAR con i MSNA e il progetto di riqualificazione Sociale urbana Pilastro 2016. Nel 2015 Camelot è diventata coordinatrice del primo Hub regionale di accoglienza per MSNA e nel 2016 ha attivato a Bologna il progetto VESTA, la piattaforma web che offre ai cittadini la possibilità di ospitare i rifugiati in famiglia. Oggi Camelot conta tre sedi: Ferrara, Bologna e Ravenna.

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

I servizi attivati da Camelot hanno la finalità di incentivare la coesione sociale e le relazioni positive tra le persone, l'inclusione di chi si trova ai margini e la partecipazione delle comunità alla vita del territorio. Con l'evolversi della cooperativa, il management non ha riscontrato cambiamenti dal punto di vista valoriale.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

Camelot eroga servizi di accoglienza e integrazione di migranti e richiedenti asilo, di mediazione sociale, servizi educativi e socio-assistenziali, di inclusione e lavoro e di progettazione. Nel corso del tempo non è cambiata la tipologia di servizi erogati ma sono cambiati i costi centrali della cooperativa, così come l'organigramma.

#### CLIENTI

La cooperativa si relaziona principalmente con il settore pubblico, in particolare con l'Unione Europea, il Ministero dell'Interno, ANCI Emilia-Romagna, la prefettura e il

Comune di Bologna, il Comune di Budrio, il Comune di Imola, il Nuovo circondario imolese, il Comune di Ferrara e i principali Comuni della provincia, il Comune di Cento, il Comune di Ravenna, le AUSL di Bologna e Ferrara, l'AUSL Città di Bologna, l'ASP di Ferrara, l'ASP Eppi Manica Salvatori, l'ASPEMS Portomaggiore, l'Azienda Ospedaliera S. Anna Ferrara, l'ACER di Ferrara, famiglie e singoli cittadini, italiani e stranieri. Sebbene figurino ancora poche realtà profit tra i clienti di Camelot, il management ritiene che tali collaborazioni vadano incrementate. L'obiettivo è quello di studiare, interpretare e tradurre le nuove comunità facendo da cinghia di trasmissione tra la società civile e le istituzioni.

#### SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

Camelot opera nel settore dell'accoglienza ed integrazione di migranti sui territori di Bologna, Ferrara e Ravenna. Sebbene l'area di attività sia locale, il management della cooperativa è interessato alla dimensione europea ed internazionale, considerata un'importante canale di sviluppo.

Nella provincia di Ferrara, Camelot opera inoltre nei seguenti settori:

- servizi educativi dalla prima infanzia all'adolescenza, gestendo nidi, scuole per l'infanzia, doposcuola, ludoteche, centri multimediali, centri ricreativi estivi
- socio-sanitario, proponendo attività per persone affette da Parkinson ed Alzheimer e per il loro *caregiver*
- inserimento lavorativo di persone svantaggiate, effettuando servizi di manutenzione del verde e cura degli spazi per conto di enti locali e privati come CoopAlleanza 3.0

#### RETI, RELAZIONI E IMPATTO SOCIALE

A Bologna Camelot ha attivato un consorzio a livello di ATI per l'accoglienza dei rifugiati mentre a Ferrara ha aderito a due consorzi che operano sui servizi educativi e di tipo B che al momento non svolgono attività. La cooperativa è parte della Rete interregionale ComeTe per l'erogazione di servizi socio-sanitari e su questo aspetto Camelot sta investendo molto. Il costante rapporto con gli stakeholder, che influenzano gli obiettivi e le linee strategiche adottate, è considerato determinante per lo sviluppo dell'impresa e delle attività svolte.

#### LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO

Camelot ha avviato un percorso di riorganizzazione interna, terminata nella primavera del 2017 ed iniziata due anni prima, che l'ha portata da essere una cooperativa di piccole dimensioni ad una cooperativa strutturata internamente e di grandi dimensioni, con al proprio interno una sezione dell'ufficio Risorse Umane che si occupa di selezione, un ufficio *marketing* e comunicazione, un ufficio progettazione, ricerca e sviluppo e qualità. La strategia di sviluppo della cooperativa non prevede l'introduzione di nuove attività e la replica di un prodotto in serie ma

l'erogazione di servizi sempre più innovativi. Nel 2017 Camelot ha ottenuto dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato un Rating di Legalità di due stelle e due più e questo consente alla cooperativa di essere inserita nell'elenco delle imprese con Rating di Legalità, così come previsto dal regolamento dell'AGCM (Rating di Legalità AGCM). Nel 2016 è stata certificata per la progettazione ed erogazione dei servizi: educativi per la prima infanzia, extra-scolastici e per l'integrazione scolastica di minori con disabilità, di mediazione interculturale e di insegnamento dell'italiano come seconda lingua, di informazione, orientamento, assistenza e consulenza in materia migratoria (Certificazione UNI EN ISO 9001:2008). Nel 2017 Il progetto Vesta per l'accoglienza di rifugiati in famiglia ideato e gestito dalla cooperativa sociale Camelot, ha ottenuto la menzione, per la categoria Cooperative Sociali, nell'ambito del premio "ER.RSI Innovatori Responsabili" della Regione Emilia-Romagna per la responsabilità sociale di impresa e l'innovazione sociale. Infine, sempre nel 2017, è avvenuta la fusione per incorporazione della cooperativa sociale Persone in Movimento e Camelot è entrata a far parte della rete ComeTe, la rete interregionale di servizi per la cura e il benessere della famiglia. Ad oggi l'obiettivo di Camelot è quello di costruire delle reti a livello europeo. Per fare questo, è stato creato un Ufficio Progettazione attraverso il quale sta partecipando a progettazioni europee, come Horizon2020 ed Erasmus+.

#### BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

Con il crescere della cooperativa, il management di Camelot ha percepito la necessità di riorganizzarsi internamente, puntando su una maggiore strutturazione dell'impresa ed una più chiara definizione dei ruoli. Tale obiettivo è stato perseguito, puntando sulla formazione a 15 dipendenti con ruoli di responsabilità, a cui la cooperativa ha offerto un Master di 17 giornate complete per incentivare il loro percorso di crescita professionale. Successivamente è stata coinvolta una consulente esterna per la riorganizzazione, anche se le specificità di Camelot non sono venute meno. Il periodo di formazione, che dai responsabili è stata diffusa a cascata agli altri dipendenti, si è concluso con un momento di *coaching* ai dipendenti organizzato in 2 incontri collettivi e 4 incontri individuali per i 15 dipendenti con ruoli di responsabilità. La formazione si è conclusa con una giornata di *team building*.

#### APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Camelot si è dotata di una funzione interna dedicata esplicitamente alla gestione e sviluppo RU e di un organigramma mentre non sono stati attivati percorsi di valutazione delle RU. Per assicurare la partecipazione e la collegialità delle decisioni vengono organizzate ogni anno due Assemblee dei Soci. A questi momenti plenari, si aggiungono periodiche riunioni con le singole aree per fare il punto sulle attività in corso, condividere gli aggiornamenti sullo sviluppo della cooperativa e sulle nuove progettualità, oltre che per raccogliere considerazioni e indicazioni da parte di Soci e Lavoratori. Nel 2016 sono state convocate 8 riunioni con le singole aree ed è stato avviato un percorso partecipato, partito dalla richiesta di alcuni Soci e Lavoratori, per

approfondire assieme le tematiche della comunicazione ed informazione rispetto ai servizi che sviluppiamo sui territori.

#### FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Nel corso del 2016 Camelot ha organizzato 27 corsi ed erogato un totale di 8.603 ore di formazione che hanno coinvolto 161 persone, pari ad oltre il 65% del totale dei lavoratori della cooperativa. In termini pro-capite, ogni lavoratore ha fruito di circa 53 ore di formazione. L'investimento complessivo sull'aggiornamento delle competenze è stato di circa 79.000 euro per le annualità 2015 e 2016, erogati principalmente attraverso il sistema Foncoop, al quale hanno avuto accesso attraverso l'Ente di formazione Irecoop. La maggioranza delle ore di formazione (64%) è stata dedicata all'ampliamento delle competenze sul tema dell'accoglienza, protezione e integrazione di richiedenti asilo, rifugiati e minori stranieri non accompagnati. Tale settore rappresenta una priorità per la cooperativa e un tema soggetto a continui sviluppi e modifiche. In termini di ore erogate, di seguito si posizionano le attività di formazione per l'area Direzione e Servizi Generali (14%) - che ha così potuto soddisfare la richiesta di ampliamento delle proprie competenze dato il numero crescente del personale - e le attività di formazione per l'area dei Servizi Educativi (13%).

Le ore di formazione erogate per area:

- 5.164 Accoglienza, protezione e integrazione
- 1.105 Direzione e attività di supporto
- 1.068 Servizi Educativi, scolastici ed extra-scolastici
- 738 Mediazione sociale e Servizi Socio Assistenziali
- 528 Servizi integrati per gli enti locali

#### IMPRENDITORIALITA' E RISORSE ECONOMICHE

Sebbene le risorse finanziarie derivanti dal settore pubblico abbiano subito una flessione, la quota principale delle risorse di cui dispone Camelot derivano dalla partecipazione a bandi pubblici (Asl, Comuni, Regioni, prefetture e Ministeri).

Intervista a Flavio Venturi – Presidente di CEFAL ER

Luogo e data di costituzione: Bologna, 1993

Numero di dipendenti: 50

#### BREVE DESCRIZIONE DELLA COOPERATIVA

La cooperativa Cefal Emilia-Romagna è nata Bologna nel 1993 dall'unione fra Efal e Cefa/A e si caratterizza quale espressione del Movimento Cristiano Lavoratori dell'Emilia-Romagna. È stata costituita dal Movimento Cristiano Lavoratori, da un consorzio di cooperative agricole e due consorzi di costruzione oggi non più esistenti.

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

La cooperativa è nata con allo scopo di promuovere la dignità della persona e della famiglia attraverso il lavoro e tutelare, in particolare, i soggetti più vulnerabili.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

Le tre macro aree in cui opera Cefal ER sono: scuola ed impresa, welfare e accoglienza a richiedenti asilo. I servizi erogati all'interno delle tre aree sono l'Istruzione e Formazione Professionale per i giovani in cerca di lavoro, la formazione per adulti disoccupati o a rischio di disoccupazione, l'inclusione sociale di persone in stato di vulnerabilità quali detenuti, donne vittime di tratta, persone senza fissa dimora, disabili ed altri, e l'accoglienza ed inserimento socio-lavorativo dei richiedenti asilo. Ciò avviene attraverso l'attivazione di percorsi formativi, come i tirocini, e l'erogazione di servizi per il lavoro. La cooperativa ritiene che le attività erogate in materia di istruzione ai giovani e l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, così come l'accoglienza di richiedenti asilo, siano servizi attuali e, benché le modalità di erogazione possano cambiare, il focus su questi temi è ancora centrale. Oggi, Cefal ER sta lavorando al progetto dell'impresa formativa tramite due sperimentazioni: il ristorante Le Torri a Bologna, che viene gestito dagli insegnanti e dagli allievi dei corsi per un totale di circa 300 ore su 1.000 annuali di formazione e lavoro e un negozio formativo a Faenza.

#### CLIENTI

I principali interlocutori di Cefal sul territorio sono la Regione Emilia-Romagna, che finanzia l'intera attività di formazione giovani e l'area welfare, l'Unione Europea, il Ministero del lavoro e Fondazioni private. I progetti europei vengono portati avanti da Cefal in proprio o in qualità di leader dei numerosi partenariati in cui la cooperativa è coinvolta. Nell'area accoglienza a richiedenti asilo, i soggetti con cui Cefal ER si interfaccia sono le Asp e le prefetture e, per quanto concerne gli inserimenti socio-lavorativi, le associazioni di volontariato e le aziende profit. Nel tempo i clienti di Cefal ER non sono cambiati, ed oggi i principali interlocutori rimangono la Regione Emilia-Romagna per la formazione professionale e le Asp e le prefetture per l'accoglienza e l'attivazione di percorsi di inserimento lavorativo rivolti ai profughi.

## SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

A Bologna, Cefal ER gestisce la formazione professionale, a Ravenna la formazione e l'accoglienza di richiedenti asilo e a Piacenza solamente l'accoglienza di richiedenti asilo.

Cefal ER è stato inoltre coinvolto, nel recente passato, in progetti di cooperazione internazionale, quali ad esempio la formazione nei settori della pesca e acquacultura a 60 persone provenienti dalle Isole Mauritius e a 125 insegnanti di scuole moldave. Recentemente è stato organizzato un convegno internazionale a Faenza e a Villa San Martino sull'insegnamento della lingua attraverso un'innovativa metodologia didattica che prevede il dialogo in ambienti informali.

## RETI, RELAZIONI ED IMPATTO SOCIALE

Cefal ha contribuito a costituire il consorzio OPEN (composto da alcuni dei più importanti Enti di formazione italiani che lavorano nelle carceri) e l'associazione Orius, che raccoglie diverse organizzazioni che operano sul tema del riciclaggio rifiuti. Nel carcere Dozza, Cefal eroga formazione ai detenuti, in particolare sul disassemblaggio dei rifiuti elettrico-elettronici. Una volta concluso il percorso formativo i detenuti vengono assunti e normalmente retribuiti da una Cooperativa sociale, promossa in passato da Cefal ER e che dispone di un laboratorio all'interno della Casa circondariale. Cefal ER è associata alla rete FARI, un'associazione no-profit, sorta nel 1989, a seguito della riconosciuta necessità di coordinare le molteplici attività delle Associazioni Famiglie Rurali presenti sul territorio italiano e, attraverso FARI, aderisce all'associazione mondiale AIMFR. È inoltre associato alla Scuola Centrale di Formazione, che cura per conto di Cefal ER i progetti internazionali e, attraverso di essa, aderisce alla rete europea CEC. Inoltre, la cooperativa aderisce a livello regionale ad Aeca e a livello nazionale a Confap, la confederazione degli enti di formazione di ispirazione cristiana.

## LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO

La crescita di Cefal ER nei suoi 24 anni di vita è stata costante, anche se segnata da un biennio particolarmente difficile per la cooperativa tra il 2006 e il 2007 a causa della riduzione dei finanziamenti per la formazione professionale. La ripresa avvenne dopo un paio di anni, grazie al lavoro svolto nell'area leFP, che incrementò notevolmente l'attività. Oggi Cefal ER, come tutta la formazione professionale in Emilia-Romagna, vive un momento di evoluzione, soprattutto nelle attività a favore delle persone svantaggiate, con l'importanza crescente delle politiche attive per il lavoro; questo cambiamento è ancora in fase di avvio e necessita di miglioramenti soprattutto sotto il profilo organizzativo e gestionale. Benché l'attività di Cefal ER sia cresciuta, la cooperativa ha scelto di agire con prudenza, sia in termini di nuove assunzioni, sia sotto il profilo degli investimenti immobiliari che hanno riguardato, recentemente, la sede di Villa San Martino. Per quanto riguarda gli investimenti in attrezzature, Cefal ha acquistato circa 250 pc per la formazione in aula. È al vaglio la

possibilità di estendere le attività anche su altri territori, soprattutto attività sociale e a favore dei richiedenti asilo.

#### BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

Il management di Cefal percepisce il bisogno di sviluppare ulteriormente le risorse umane ed è compito del Comitato di direzione del Cefal ER programmare annualmente la formazione del personale. Al crescere dell'attività corrisponde un incremento delle problematiche da affrontare, ed è per questo sempre più necessario curare l'organizzazione interna.

#### APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Il rapporto tra il management di Cefal ER e i dipendenti è di carattere fiduciario: il registro delle entrate e delle uscite è stato abolito da tempo e viene richiesto ai collaboratori di lavorare per obiettivi. Esiste un sistema di valutazione dei docenti che tiene conto anche del parere degli allievi; è compito dei responsabili di progetto somministrare loro un questionario di valutazione a fine percorso. Dal punto di vista organizzativo, Cefal ER si è dotato da diversi anni di un sistema qualità ed un modello organizzativo che comprende anche un mansionario per tutti i ruoli previsti nell'organigramma aziendale. Non è presente un ufficio dedicato allo sviluppo delle risorse umane, di cui si occupa direttamente la direzione; esiste invece l'Ufficio qualità e organizzazione, con ruoli operativi, che ha anche il compito di monitorare i risultati ottenuti in termini di successo formativo ed occupazionale al termine del percorso, come richiesto agli enti accreditati.

#### FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Cefal ER investe sulla formazione dei propri collaboratori e programma ogni anno almeno 50 ore di formazione all'anno per la maggior parte dei circa 50 dipendenti (mediamente 2000 ore per anno, dunque 6000 nei 3 anni). Quest'anno Cefal ha organizzato un percorso di formazione per i propri dirigenti assieme alla Scuola di Economia Civile e i tre macro argomenti affrontati durante le 6 giornate di formazione organizzate sono stati: il management della cooperativa in un'ottica di economia civile, il welfare aziendale e le strategie di sviluppo delle attività. Ogni due anni, inoltre, viene organizzata una due giorni di riflessione con tutti i dipendenti. La tipologia di formazione ricevuta dai dipendenti ha riguardato nell'anno in corso le strategie di sviluppo delle aree, l'adeguamento a norme e direttive esterne, la gestione di processi operativi e le competenze trasversali e manageriali. La formazione è stata finanziata per lo più con risorse interne ed in parte con contributi delle reti di appartenenza.

#### IMPRENDITORIALITA' E RISORSE ECONOMICHE

Cefal ER è una Società cooperativa a responsabilità limitata, quindi con tutte le caratteristiche dell'impresa che deve garantire la sostenibilità economica alle proprie attività. Essendo un'azienda *non profit*, gli utili vengono reinvestiti nella società e ciò costituisce la principale fonte di capitalizzazione. Nel tempo Cefal ER ha investito negli

immobili e nella tecnologia per la formazione utilizzando a questo scopo anche il finanziamento bancario a lungo termine.

Intervista a Cristian Tamagnini – Presidente della cooperativa sociale Cento Fiori

Luogo e data di costituzione: Rimini, 1981.

Numero di soci lavoratori: 30

Numero di lavoratori non soci: 30

#### BREVE DESCRIZIONE DELLA COOPERATIVA

La cooperativa Cento Fiori è una cooperativa di tipo A e B, nata nel 1981 a Rimini come comunità terapeutica. È stata creata tramite una sinergia pubblico-privato con il SerT di Rimini, con una forte connotazione scientifica e laica, in rete con l'Ente pubblico ed il territorio, allo scopo di dare una risposta immediata e forte alle esigenze delle persone con problemi di dipendenza patologica. Sebbene Cento Fiori abbia mantenuto forti legami con il SerT, nel tempo è diventata un ente a carattere privato.

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

I valori che hanno portato alla costituzione della cooperativa sono tutt'ora percepiti dai soci lavoratori e, all'evolversi dell'impresa, non sono mutati.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

Al fianco dell'impegno terapeutico nel recupero di persone affette da dipendenze, Cento Fiori ha avviato numerose attività lavorative in cui vengono inseriti i soggetti svantaggiati, quali la legatoria artistica (attualmente chiusa), il Centro Stampa, la Serra florovivaistica, l'attività di pesca sportiva nel Lago Arcobaleno a Riccione, il Centro Ippico, il canile temporaneo e permanente, il Cantiere Nautico, la manutenzione del *Bike Sharing* (settore attualmente chiuso) per il Comune di Rimini, un ristorante sociale – il Sicomoro – presso il parco "Arboreto-Cicchetti" di Riccione, attualmente chiuso. Nel tempo, Cento Fiori ha implementato altre tipologie di attività e spaziato in altri settori: il centro diurno di Rimini; i centri osservazione e diagnosi di Vallecchio e di Argenta (accoglienza residenziale); i gruppi appartamento di Rimini e Riccione; il progetto "Circolando" di prevenzione dei rischi legati all'uso/abuso di alcool e sostanze psicoattive; l'accoglienza di richiedenti asilo. Dal 2011, infatti, è stata assunta la gestione dei CAS per conto della Prefettura di Rimini e di due progetti SPRAR con i Comuni di Riccione e Santarcangelo. La cooperativa ha inoltre contribuito alla riapertura dell'ex-vivaio Fabbri presso il parco Marecchia di Rimini e gestisce uno sportello di consulenza sul gioco d'azzardo problematico, un progetto cofinanziato all'interno dei piani di zona del Distretto socio-sanitario Rimini nord.

#### CLIENTI

Cento Fiori è un ente accreditato per i trattamenti pubblici, ai quali è possibile accedere anche privatamente (come lo sportello colloqui psicologici ad accesso diretto) e mantiene costanti relazioni con il Comune di Rimini, il SerT, il Comune di Santarcangelo, il Comune di Riccione e la Prefettura per la gestione dell'accoglienza

di richiedenti asilo. I rapporti con il settore privato sono andati via via intensificandosi, e le principali risorse economiche provengono dalle attività dei settori di tipo B, come il centro stampa o la vendita delle piante del vivaio in gestione (vivaio "InVaso" all'interno del Parco Marecchia di Rimini).

#### SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

La dimensione geografica di riferimento è locale e la cooperativa non ha valutato la possibilità di internazionalizzare i propri servizi.

#### RETI, RELAZIONI E IMPATTO SOCIALE

Le reti costituite da Cento Fiori sul territorio di riferimento consistono in un'ATI con la cooperativa Millepiedi e un contratto di rete per la gestione dei servizi amministrativi e il monitoraggio di bandi con la cooperativa 134. Oltre ad aderire a Legacoop Romagna, Cento Fiori è socia fondatrice del consorzio unitario "Consorzio Sociale Romagnolo", del Consorzio di via Portogallo, del C.N.C.A. (Coordinamento Nazionale delle Comunità di Accoglienza) e del C.E.A (Coordinamento Enti Ausiliari). Da marzo 2012 è Presidente del Consiglio Direttivo C.I.A. (Confederazione Nazionale agricoltori), Presidente del Progetto di Rete di Cooperative Sociali, e" ha sperimentato una fusione con la Cooperativa "Borgo San Giuliano".

#### LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO

Il 2004 ha rappresentato un anno di crisi per Cento Fiori. Al calare degli ingressi in comunità ha corrisposto un cambiamento delle strategie di sviluppo della cooperativa, che ha iniziato ad implementare altre attività terapeutiche e lavorative e a dotarsi di un controllo di gestione interno maggiormente accurato. Negli ultimi dieci anni, infatti, le attività hanno subito un decisivo cambiamento quantitativo e qualitativo: il bilancio è aumentato di oltre il 30%, i dipendenti sono raddoppiati ed è stato ristrutturato uno stabile diroccato all'interno del parco Marecchia di Rimini, al cui interno è stato avviato il progetto InVaso. Quando nel 2011 l'impresa ha assunto la gestione dell'accoglienza migranti, sono state affittate nuove sedi, è stato assunto nuovo personale ed acquistate nuove apparecchiature (es. computer, mezzi di trasporto ecc.). Tramite bando dell'Asl è stata inoltre acquistata l'area in cui è situata la comunità di Vallecchio (prima in comodato d'uso). Infine, è stata ripristinata la redazione del bilancio sociale.

#### BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

Benché i servizi erogati siano ancora attuali, il management della cooperativa è consapevole della necessità di rimanere sempre al passo con le esigenze del territorio e le richieste da parte degli enti pubblici, come l'Asl, che necessitano di servizi sempre più aderenti ai bisogni dell'utenza a costi ridotti. Sull'area migranti, Cento Fiori sta vagliando l'ipotesi di strutturare progetti di rimpatrio assistito e partecipare a bandi europei; vorrebbe attivare interventi a "bassa soglia" sulle dipendenze, così come lavorare su esperienze quali le comunità per il trattamento di giovani pazienti con

doppia diagnosi.

Il bisogno interno ad oggi maggiormente percepito è quello di consolidare il lavoro dei dipendenti, attraverso la messa a punto interventi di welfare aziendale.

#### APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

I ruoli all'interno della cooperativa si sono consolidati nel tempo, rafforzando partecipazione e orizzontalità decisionale; non è presente un mansionario. La selezione delle Risorse Umane è affidata al Presidente - Direttore e i rapporti tra colleghi sono caratterizzati da un forte senso di comunità e confidenza.

#### FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Oltre all'erogazione di circa 60 ore di supervisione per gli operatori, Cento Fiori organizza corsi di formazione tematici per i propri dipendenti e, in totale, l'ammontare medio di ore di formazione all'anno è di 100 ore per dipendente (in ambito clinico, terapeutico, educativo, lavorativo). È stato inoltre promossa la partecipazione di presidente e vice-presidente ad un corso a pagamento per manager di imprese cooperative. Per l'erogazione dei percorsi di formazione si sono affidati a Demetra formazione, Foncoop e a corsi di formazione ad hoc.

#### IMPRENDITORIALITA' E RISORSE ECONOMICHE

Le entrate economiche di Cento Fiori derivano in gran parte da rette e finanziamenti pubblici (Ausl, Comuni, Prefettura) per servizi e progetti svolti (cura, accoglienza, prevenzione ecc.). Le entrate "da privati" derivano soprattutto dalle attività di tipo B (Centro Stampa, Vivaio ecc.).

Intervista a Luigi Codeluppi – Presidente della cooperativa sociale Dimora D’Abramo

Luogo e anno di costituzione: Reggio Emilia, 1988

Numero di dipendenti: 190 (numero indicativo)

Numero di soci: 34

#### BREVE DESCRIZIONE DELLA COOPERATIVA

La cooperativa Dimora d’Abramo è una cooperativa sociale di tipo A, nata a Reggio Emilia il 29 dicembre del 1988, dall’unione di alcune associazioni reggiane d’ispirazione cattolica (Acli, Ceis, Caritas, Servi della Chiesa, Confraternita S. Girolamo e Vicariato Urbano) che intendevano dare risposta alla crescente presenza straniera sul territorio reggiano e al bisogno di integrazione della popolazione migrante.

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

I valori che contraddistinguono la cooperativa sono, ancora oggi, la valorizzazione delle diversità culturali e personali, considerate una ricchezza per la comunità, e la promozione della pacifica convivenza.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

Dimora d’Abramo progetta e gestisce servizi ed interventi di accoglienza, orientamento, sostegno socio educativo e mediazione con particolare attenzione a persone, lavoratori, famiglie, giovani e migranti. Inizialmente, i servizi offerti miravano a dare risposta a bisogni primari di sussistenza e di prima accoglienza. Ne sono un esempio la Mensa e la Casa Albergo in collaborazione con il Comune di Reggio Emilia e il Servizio d’accoglienza minori stranieri non accompagnati in collaborazione con l’Asl di Reggio Emilia. Oggi i servizi offerti si articolano nell’ambito dell’accoglienza ed integrazione di migranti, tramite: l’implementazione di progetti SPRAR rivolti ad adulti e minori a Reggio Emilia e Guastalla e la gestione del Centro di Accoglienza Straordinaria (CAS) di Reggio Emilia, l’erogazione di servizi di orientamento a migranti, la cura e il sostegno a giovani, ragazzi e famiglie in difficoltà (tramite, ad esempio, la comunità educativa e di pronta accoglienza per minori, la creazione di gruppi appartamento per promuovere l’autonomia e per favorire l’accoglienza di donne e minori, lo svolgimento di attività di educativa familiare domiciliare e lo svolgimento di attività di dopo scuola), la mediazione linguistico-culturale e interculturale in ambito sociale, educativo e sanitario a Reggio Emilia e Parma e la mediazione sociale di comunità con alcune progettazioni di quartiere a Reggio Emilia.

#### CLIENTI

Dimora D’Abramo si relaziona principalmente con il settore pubblico, in particolare con i Comuni della provincia di Reggio Emilia, l’Unione Val d’Enza, l’Unione Colline Matildiche, l’Unione Terra di Mezzo, l’Unione Tresinaro Secchia, le Asl, il Ministero dell’Interno e la prefettura di Reggio Emilia. Con le pubbliche amministrazioni, ha co-progettato servizi quali lo SPRAR e collaborato su programmi come FAMI e FEI. Anche

se in misura minore, la cooperativa intreccia rapporti con il settore privato, e ha collaborato con Irecoop e CNA, con cui gestisce uno sportello per le aziende e gli artigiani che lavorano con personale migrante o che sono essi stessi di origine straniera.

#### SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

Il contesto geografico in cui la cooperativa svolge le proprie attività è principalmente locale e provinciale. Sul territorio della provincia di Parma collabora con altre cooperative nell'ambito della mediazione linguistico-culturale e, benché la dimensione internazionale venga percepita come un'opportunità di sviluppo, ad oggi non sono ancora state attivate reti a livello sovranazionale.

#### RETI, RELAZIONI E IMPATTO SOCIALE

Gli stakeholder di riferimento per Dimora D'Abramo sono i soci della cooperativa, i lavoratori, i volontari, gli stagisti, le borse lavoro, i servizio civilisti, il consorzio Romero e Confcooperative, a cui aderisce. Ha stipulato contratti di rete con FISM, l'Associazione Papa Giovanni, il Centro di Solidarietà, la Rete diritto di parola, le ong GVC e CISV, la comunità locale e i committenti. A partire da questo anno, Dimora D'Abramo pubblicherà il proprio bilancio sociale, anche se i dati relativi all'impatto sociale dei servizi erogati sono sempre stati comunicati all'interno della cooperativa.

#### LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO

L'aumentare del numero di servizi offerti ha reso necessario investire, tramite prestiti bancari, in nuove sedi amministrative, gruppi appartamenti e spazi per l'accoglienza straordinaria di migranti. Anche dal punto di vista formativo lo sviluppo della cooperativa ha stimolato la crescita professionale dei dipendenti e la selezione di nuove risorse umane.

#### BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

L'incremento del numero dei dipendenti rende oggi necessaria una riorganizzazione interna in chiave strategica dell'impresa, tramite l'inserimento di una specifica funzione Risorse Umane, ad oggi demandata al Presidente e ai responsabili dei servizi. Anche se con alcune difficoltà, dal 2006 due volte all'anno vengono valutate le risorse umane, da parte del coordinatore verso l'equipe e verso il singolo operatore in un'ottica di reciprocità.

#### APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Nel corso degli anni il fenomeno migratorio si è trasformato e ha iniziato a diventare una componente stabile del territorio. Tale mutamento ha portato la cooperativa a ripensarsi, sia dal punto di vista organizzativo che dei servizi erogati, e ad attivarsi in ambiti legati all'inserimento a lungo termine delle persone, come l'accesso ai servizi Sociali, Sanitari, Scolastici e di Formazione professionale e il reperimento di alloggi e lavoro, Servizi d'informazione ed orientamento e di sostegno alla famiglia.

## FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Quasi tutte le equipe sono state coinvolte nei percorsi formativi che ogni anno vengono progettati nell'ambito del piano. Oltre agli approfondimenti tecnici rispetto alle diverse aree di attività, sono state erogate ore formazione su aspetti legati all'interculturalità, allo scopo di formare gli operatori al lavoro in situazioni di complessità. Le persone coinvolte nella formazione sono state 70, il totale del costo della realizzazione dei corsi è di 4.787,40 euro, a cui si aggiungono €17.147,76 di mancato reddito per un totale di €21.935,16 spesi per la formazione. I corsi sono stati organizzati insieme alle istituzioni del territorio e in collaborazione con consorzi presenti anche in altre regioni. La formazione è stata finanziata tramite risorse della cooperativa, il fondo FONCOOP promosso dall'ente di formazione Irecoop Emilia – Romagna e il Fondo nazionale per l'asilo per i progetti SPRAR.

## IMPRENDITORIALITA' E RISORSE ECONOMICHE

Le risorse economiche della Cooperativa derivano per la maggior parte da commesse di enti pubblici assegnate a seguito di aggiudicazione di bandi pubblici e selezioni comparative, mentre sono marginali le entrate da fonti private. Per quanto riguarda il finanziamento delle attività di Dimora d'Abramo, la cooperativa si avvale di risorse proprie derivanti dai servizi forniti.

Intervista a Pietro Segata – Presidente della Cooperativa Sociale Società Dolce

Luogo e data di costituzione: Bologna, 1988

Numero di soci lavoratori: 2000 circa

Numero di lavoratori: 3300 circa

#### BREVE DESCRIZIONE DELLA COOPERATIVA

Società Dolce è una cooperativa sociale di tipo A, fondata il 26 febbraio 1988 a Bologna da un gruppo di giovani studenti universitari che condividevano i medesimi valori, tra cui quello di impegnarsi per contribuire a creare una società più dolce, dove tutti avessero potuto trovare accoglienza attraverso servizi in grado di migliorare la loro vita, e contemporaneamente offrire buone opportunità di lavoro a chi avesse desiderato operare nel sociale come prima occupazione. La cooperativa, nata con un forte focus sul settore educativo, già dall'anno successivo, nel 1989, ha iniziato ad ampliare la tipologia dei servizi offerti alla persona, occupandosi sin da subito anche di sostegno alla disabilità nella scuola dell'obbligo.

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

La cooperativa si ispira a principi di libertà e solidarietà e si propone di potenziare il movimento cooperativo e migliorare le condizioni economiche, sociali e professionali dei propri soci. I valori fondanti vengono diffusi e promossi oggi all'interno dell'organizzazione attraverso il Codice Etico, approvato dall'Assemblea dei soci nel maggio 2013, che mette in luce gli impegni etici e morali da adottare quotidianamente nell'espletamento della professione. Gli interessi dei soci e degli utenti vengono tutelati nel lavoro quotidiano dell'impresa, che è nata per colmare le lacune del settore pubblico e sostenere il welfare comunitario. Verso l'esterno, gli strumenti di cui si serve Società Dolce per veicolare i propri valori sono il Bilancio Sociale e la promozione di iniziative di interesse sociale.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

Società Dolce si occupa di servizi di cura alla persona e le aree che contraddistinguono il core della sua attività sono: *settore infanzia*, tramite la gestione di nidi, scuole d'infanzia e servizi educativi 0-6; *settore anziani e disabilità* con servizi rivolti alla gestione di strutture residenziali e semiresidenziali, nonché di assistenza domiciliare; *settore minori*, tramite l'erogazione a scuola del sostegno a disabili e di servizi integrativi, di servizi socio-educativi territoriali e domiciliari, di pronto intervento sociale; *settore fragilità*, con la gestione di centri di accoglienza per senza fissa dimora e per migranti, pronto intervento sociale e laboratori di comunità.

#### CLIENTI

Per la natura dei servizi erogati, Società Dolce si relaziona prevalentemente con il settore pubblico, da cui proviene la maggior parte delle entrate finanziarie.

#### SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

Sin dalla fase pionieristica era presente la volontà di spingersi oltre il territorio di Bologna, tanto che oggi Società Dolce è presente e radicata non solo in Emilia-Romagna ma anche Lombardia, Friuli Venezia Giulia, Veneto e Lazio con sei proprie sedi territoriali, oltre a quella legale in Bologna.

#### RETI, RELAZIONI E IMPATTO SOCIALE

Oltre ai principali stakeholder, quali il CDA, l'Assemblea dei soci, la Direzione e il Collegio sindacale, Società Dolce si relaziona con committenti pubblici e privati, utenti, associazioni di appartenenza, servizi sociali, sindacati, fornitori, cooperative, istituzioni finanziarie e fondazione. Tra gli stakeholder secondari vi sono i dipendenti, i collaboratori, i tirocinanti, i volontari e i ragazzi del Servizio Civile. La cooperativa fa parte di numerosi consorzi e reti e recentemente ha aderito anche ad Unindustria.

#### LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO

Oggi la cooperativa è una grande impresa, che conta 3300 lavoratori, di cui 2000 soci, con un'età media di 39 anni, e per l'87% rappresentati da donne. Sono stati assunti professionisti dal mondo del profit e questo ha contribuito all'ibridazione dei valori fondativi. Sin dal 2003, Società Dolce è certificata ISO 9001 e successivamente ha acquisito le certificazioni di settore UNI 11034 per i servizi all'infanzia, UNI 11010 per i servizi diurni e residenziali per disabili e UNI 10881 per i servizi residenziali per anziani. Il valore aggiunto del lavorare all'interno di una cooperativa è rappresentato dal fatto che il dipendente è co-imprenditore e tale percezione riguarda anche tutti coloro che provengono dal profit, perché in Emilia-Romagna il mondo della cooperazione è molto radicato. Per questo, sebbene Società Dolce sia diventata una grande cooperativa e abbia assunto un modello d'impresa, i lavoratori colgono ancora lo spirito del lavoro in cooperativa.

#### BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

La diminuzione del contributo pubblico ha spinto la cooperativa ad offrire servizi privati sia nel settore infanzia (nidi d'infanzia e altre servizi educativi per bambini da 0 a 6 anni) che nel settore socio assistenziale e sanitario a favore di persone anziane, disabili o in condizioni di non autosufficienza. Il management della cooperativa ha inoltre iniziato a perlustrare altri mercati, europei ed internazionali, allo scopo di esportare la propria expertise in contesti nuovi e sfidanti.

#### APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

La società è stata sottoposta ad un riorientamento interno e ha sperimentato i laboratori sull'assistenza domiciliare agli anziani e i servizi aggiuntivi nei nidi, con ricavi da privati pari a oltre 7ML di euro. Società Dolce ha attivato numerose esperienze di co-progettazione con soggetti pubblici e privati e sono partiti cinque laboratori su educazione e genitorialità, cura e assistenza, disabilità e salute mentale, fragilità e salute, che rappresentano il punto di sintesi tra progettazione, sviluppo e lavoro sul campo. Le ultime due assunzioni hanno riguardato il Responsabile delle

Risorse Umane ed il Coordinatore Responsabile Acquisti: entrambe queste figure sono arrivate dal settore profit. La funzione Risorse Umane è presente da oltre 15 anni e, oltre ad occuparsi di amministrazione, si occupa anche di aggiornamento professionale. La valutazione dei dipendenti avviene tramite un sistema a cascata, dai responsabili ai sottoposti. I profili professionali presenti nell'impresa sono descritti formalmente tramite il software Zucchetti.

#### FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Nel 2016, Società Dolce ha impegnato oltre 33.000 ore in attività di qualificazione, riqualificazione e aggiornamento professionale per un costo complessivo di 400.000 euro. Per tale attività si è avvalsa di Seneca, un ente formativo acquisito da Società Dolce, di SCS, società di emanazione del movimento cooperativo, e SDA Bocconi School Management, dell'Università Bocconi di Milano. Gli investimenti sono stati finanziati tramite autofinanziamento, fondi mutualistici e finanza di sistema (Foncoop).

#### IMPRENDITORIALITA' E RISORSE ECONOMICHE

Nel 2010 la crisi ha determinato un arretramento delle risorse pubbliche, di cui la cooperativa risente ancora oggi, e tale mutamento ha determinato un punto di svolta e la messa in discussione di tutta la sua organizzazione. Questo inedito ma permanente contesto ha trasformato il beneficiario in cliente, incrementando così il ruolo del privato, un tempo considerato marginale, e generando un mutamento nella cultura dell'impresa.

Intervista a Mirko Baccarani – Presidente della Cooperativa sociale Il Girasole

Luogo e data di costituzione: Reggio Emilia, 1977

Numero di dipendenti: 18

Numero di soci: 45

#### BREVE DESCRIZIONE DELLA COOPERATIVA

Il Girasole è una cooperativa sociale di tipo B nata il 17 novembre 1977 a Reggio Emilia da un gruppo di famiglie che accomunate dal fatto di avere un figlio disabile. È stata la prima cooperativa sociale ad essersi costituita in provincia di Reggio Emilia ed è nata come laboratorio di assemblaggio di materiali plastici ed elettrici, cablaggi, pittura su tela, imbustamento ecc. Tale attività è stata predominante per i primi 30 anni di vita del Girasole. Nel 2004, con l'ingresso in cooperativa di giovani soci con competenze nel campo della ristorazione è stata operata una riconversione, che ha portato il Girasole a cambiare il focus delle proprie attività. La successiva apertura di un bar all'interno del parco pubblico del torrente Crostolo insieme al Comune di Reggio Emilia, ancora oggi gestito da ragazzi affetti da sindrome di down e da persone in condizione di disagio sociale, ha riscosso successo e ha spinto la cooperativa a sostituire definitivamente le attività nel campo della ristorazione all'assemblaggio fino ad eliminare quest'ultimo. Oggi il Girasole ha un centro di produzione di pasti (150 tutti i giorni) per aziende e svolge attività di catering e banqueting.

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

La cooperativa è nata con l'obiettivo di favorire l'inserimento sociale e lavorativo di soggetti svantaggiati, sgravandone al contempo le famiglie dalla gestione quotidiana. I valori che caratterizzano il Girasole sono ancora oggi ancora validi e, sebbene la cooperativa sia cresciuta, lo spirito con la quale è stata fondata è rimasto immutato.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

I servizi erogati da Il Girasole nel campo della ristorazione sono:

- Organizzazione e confezionamento di catering;
- Attività di catering e banqueting in occasione di matrimoni cerimonie;
- Produzione di miele biologico e farina biologica;
- Vendita dei prodotti presso il negozio equo e solidale "Ravinala" di Reggio Emilia e ad altri;
- Noleggio attrezzature – banqueting

Il servizio di distribuzione di pasti alle aziende costituisce il *core business* della cooperativa perché garantisce stabilità in termini di orari e profitti. Ogni giorno, dopo aver ricevuto gli ordini da parte delle aziende i ragazzi del Girasole fanno recapitare

i pasti confezionati e ritirano i contenitori utilizzati il giorno precedente.

#### CLIENTI

I principali clienti de Il Girasole sono imprese profit, Università ed enti pubblici (in particolare il Comune di Reggio Emilia). Con la pubblica amministrazione è attiva la convenzione per la gestione del bar nel parco pubblico del torrente Crostolo. La cooperativa garantisce l'apertura e la pulizia dei bagni del bar e il Comune di Reggio Emilia mette a disposizione de Il Girasole i locali in cui vende i prodotti del commercio equo. Le collaborazioni con le imprese profit sono soggette a mutamento e vengono attivate a seguito del passaparola tra clienti soddisfatti del servizio ricevuto.

#### SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

Il Girasole opera nel campo della ristorazione all'interno del Comune di Reggio Emilia con il quale ha attivato una convenzione. La cooperativa non è stata coinvolta in attività a carattere europeo ed internazionale ma ha ricevuto in visita una delegazione proveniente dalla Polonia interessata alle attività svolte nel campo dell'inserimento sociale e lavorativo di soggetti svantaggiati.

#### RETI, RELAZIONI E IMPATTO SOCIALE

La cooperativa è associata a Confcooperative e aderisce ad un consorzio di solidarietà sociale composto da altre cooperative di Reggio Emilia. Recentemente Il Girasole ha creato un gruppo sull'attività di catering insieme ad altri partner sociali, con i quali ha attivato successivamente una rete d'impresa informale (Bouquet) per l'organizzazione di eventi ed altre cerimonie. Ad oggi non è stato predisposto un bilancio sociale delle attività svolte dalla cooperativa.

#### LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO

L'apertura del bar ha determinato uno spartiacque molto importante nella vita della cooperativa perché ha permesso ai ragazzi di lavorare a contatto con il pubblico e svolgere un'attività più interessante e remunerativa. Questa riconversione delle attività ha inoltre permesso la sopravvivenza de Il Girasole perché se avesse continuato a lavorare nel settore dell'assemblaggio avrebbe incontrato molta concorrenza faticando a rimanere competitivo sul mercato. Oggi l'obiettivo della cooperativa è di consolidare le competenze sviluppate e le relazioni costruite nel settore della ristorazione ed eventualmente ampliare l'offerta di coperti ai clienti. Il management vorrebbe inoltre aprire un agriturismo sull'appennino reggiano, dove Il Girasole possiede un immobile da ristrutturare, in cui produrre carne e formaggio e affittare stanze.

#### BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

La cooperativa percepisce la necessità di diventare più competitiva per poter far fronte alle tante richieste di nuovi servizi che vengono avanzate.

## APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Il soggetto incaricato della selezione del personale e dell'amministrazione è la Vice-Presidente della cooperativa mentre la funzione commerciale è affidata ad un'altra figura professionale. I dipendenti de Il Girasole sono 18 (10 lavoratori disabili e 8 normodotati) e tutti i lavoratori sono soci della cooperativa. Non è presente un mansionario. La valutazione delle risorse umane avviene ogni quindici giorni durante le riunioni delle equipe, che rappresentano importanti momenti di discussione sui miglioramenti da apportare, i gap da colmare e l'andamento dei lavoratori.

## FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Il Girasole eroga formazione tramite Irecoop a ragazzi universitari che lavorano a chiamata presso la cooperativa.

## IMPRENDITORIALITÀ E RISORSE ECONOMICHE

La cooperativa opera come un'azienda profit, che per rimanere sul mercato deve offrire servizi sempre più competitivi e di qualità. Le risorse finanziarie di cui dispone provengono principalmente dal settore privato. Attualmente Il Girasole ha aperto un finanziamento con un istituto bancario per il pagamento della cucina professionale recentemente acquistata.

Sintesi intervista a Caterina Pozzi – Amministratore Delegato di Open Group Soc. Coop

Luogo e data di costituzione: Bologna, 2014

Numero di dipendenti: 640

#### BREVE DESCRIZIONE DELLA COOPERATIVA

La cooperativa sociale Open Group è nata a Bologna l'1 maggio del 2014 dall'unione di tre cooperative di piccole dimensioni (Rupe, che si occupava di emarginazione sociale, di tipo A-B; Copas, di tipo A, il cui ambito di attività era quello del welfare, e Voli, una cooperativa di produzione lavoro operativa nel campo della cultura attraverso la gestione di biblioteche, archivi, radio, ecc. Nel 2015 è entrata in Open Group la cooperativa Fare Mondi, nel 2016 Futura, che si occupava di biblioteche (con questo soggetto si è trattato di fusione per incorporazione) e infine è stata inglobata una storica cooperativa di Bologna che diversamente avrebbe cessato la propria attività.

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

Open Group è nata con l'obiettivo di abbattere i recinti, ripensare gli spazi e conseguentemente i servizi erogati, provando a cambiare punto di vista (ad esempio la biblioteca che diventa uno spazio di inclusione sociale). I valori che la contraddistinguono sono il rispetto della legalità, la trasparenza, la qualità dei servizi erogati, la valorizzazione delle persone e l'ascolto dei bisogni dei territori su cui opera e non sono mutati nel corso dell'evoluzione della cooperativa. I tre soggetti attorno a cui ruotano le attività di Open Group sono l'utente, il lavoratore e il territorio. La peculiarità di Open Group è quella di essere grande ma composta da realtà di piccole dimensioni. Tale aspetto può essere considerato un limite ed una risorsa, perché essere rimasti "piccoli", permette alla cooperativa di fornire servizi non standardizzati e implementare progetti trasversali.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

Open Group promuove l'inserimento lavorativo e sociale di soggetti con disabilità all'interno di diverse attività a carattere produttivo: la lavanderia sociale Splendor, tramite la quale è stata stipulata una partnership con Fly Emirates, "Elettromeccanica", il laboratorio di assemblaggio meccanico ed elettromeccanico, la Multiservizi ( che racchiude attività di pulizie, manutenzioni di immobili e del verde, trasporti e consegne), la cura del verde e Demetra social bike, il laboratorio dedicato alla riparazione e vendita di biciclette. La cooperativa lavora anche nel settore del recupero da dipendenze, la tutela di minori e disabili, l'integrazione di migranti (sebbene sia un settore residuale) e la gestione di centri di accoglienza straordinaria e SPRAR. Eroga inoltre servizi di archiviazione e catalogazione all'interno di biblioteche e patrimoni culturali ed opera come agenzia di comunicazione. Al proprio interno è presente anche una radio, Radio Città del Capo.

## CLIENTI

Open Group si relaziona in particolare con enti pubblici e imprese profit (es. Fly Emirates, Granarolo, ecc.) del territorio bolognese, che scelgono di attivare collaborazioni con la cooperativa perché apprezzano la qualità ed efficienza dei servizi erogati, oltre alla componente sociale del lavoro svolto. La collaborazione con il privato avviene anche per favorire l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati mentre con il pubblico sono stati avviati percorsi di co-progettazione dei servizi.

## SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

I principali settori di mercato in cui opera Open Group sono: educazione, cultura, integrazione sociale, attività produttive, media e comunicazione e formazione. La cooperativa non ha esperienze di internazionalizzazione dei servizi ma tramite il proprio ufficio di progettazione europea ha permesso ad operatori e utenti fare esperienze all'estero. Open Group collabora inoltre con una piccola ONG di Roma su un progetto di formazione agli operatori che lavorano nei campi profughi siriani e palestinesi in Libano.

## RETI, RELAZIONI E IMPATTO SOCIALE

Open Group aderisce a Coordinamento Nazionale Comunità di Accoglienza (CNCA), che svolge attività di formazione e lobby per il settore della cooperazione. Partecipa ad ATI e consorzi in base ai differenti settori di attività e aderisce ad Arfie, la rete europea sulla disabilità. Attualmente Open Group sta costruendo una rete nell'ambito della marginalità e sta attivando partnership con altre cooperative del bolognese. E' attiva una convenzione con il DAMS per lo svolgimento di laboratori artistici presso Marakandra, uno spazio di espressione artistica e culturale protetto. Dal 2015 Open Group predispone il bilancio sociale.

## LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO

La cooperativa non ha sperimentato una fusione per incorporazione, le tre realtà che hanno dato vita a Open Group non avevano problemi economici ma volevano dare vita ed un soggetto che fosse più forte e in grado di fare proposte più innovative rispetto al campo di applicazione tipico delle imprese sociali. Il *driver* che ha stimolato questa unione è stata la volontà di uscire dal proprio recinto e provare a contaminarsi, per dare risposta ai bisogni del territorio in modo più ampio. Se il limite del sociale è sempre stato quello di raccontarsi, mischiare linguaggi diversi poteva rappresentare una risposta a questa mancanza. Attualmente Open Group sta lavorando su servizi in grado di agevolare i giovani, così come gli over 50, nella ricerca del lavoro, favorendo l'emergere delle loro *soft skills*. Contestualmente, la cooperativa vorrebbe lavorare con le imprese affinché diano risalto e capitalizzino queste competenze. Un'ulteriore linea di sviluppo è rappresentata dalla messa a punto di percorsi di sensibilizzazione su malattie quali HIW ed epatite C, in aumento presso le categorie più deboli (es. migranti). L'idea di Open Group è di entrare nei Centri di Accoglienza Straordinaria, formare gli educatori e svolgere dei brevi test per verificare se la malattia è presente,

trasferendo successivamente i risultati agli ospedali affinché se ne facciano carico. Open Group intende anche rafforzare Open formazione, l'ente accreditato dalla Regione Emilia-Romagna per la formazione superiore, la formazione continua e permanente, per le utenze speciali e per i servizi per il lavoro, reperendo nuovi finanziamenti.

#### BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

Il management di Open Group percepisce la necessità di lavorare sulla semplificazione, consolidare i servizi esistenti e ampliare il numero di servizi offerti per essere al passo con i cambiamenti della società. Inoltre, Open Group considera fondamentale investire nella digitalizzazione dell'organizzazione interna e dei servizi, con particolare riferimento al settore della disabilità, all'integrazione dei migranti e all'interno degli asili nido.

#### APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Open Group ha subito uno shock da dimensionamento con la prima fusione. Il primo anno è stato dedicato all'analisi e alla comprensione del fenomeno, da cui è emersa l'inadeguatezza dei tre profili manageriali delle precedenti cooperative nella gestione di una realtà più grande e complessa. La cooperativa ha dunque investito sul controllo di gestione e assunto figure nuove (ad esempio il responsabile Risorse Umane). Il secondo anno è stato organizzato un percorso di formazione presso l'Università Bocconi rivolto ai manager e, successivamente, ai responsabili perché, oltre alla formazione tecnica, era necessario acquisissero competenze manageriali. Open Group si è dotata di certificazioni specifiche, ritenute un valore e non un obbligo. È presente all'interno della cooperativa un responsabile delle Risorse Umane e i profili professionali sono descritti formalmente.

#### FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Attraverso Open formazione vengono raccolti i bisogni formativi evidenziati dai Responsabili di ogni area. La raccolta è capillare: il 60% deriva dai bisogni evidenziati dagli operatori mentre il 40 % è rappresentato da necessità percepite dal management, cui segue un piano strategico di sviluppo per la cooperativa. Vengono organizzati corsi ad hoc per le diverse aree di attività e per l'erogazione della formazione Open Group cerca, ove possibile, di valorizzare le competenze interne. Il finanziamento dei percorsi formativi avviene tramite Foncoop, bandi, gare e autofinanziamento.

#### IMPRENDITORIALITÀ E RISORSE ECONOMICHE

Le risorse finanziarie di Open Group derivano per il 70% dal settore pubblico (Asl, comuni e prefettura), per il 25% dal mercato privato e per il 5% da progetti europei, bandi, ecc.

Intervista a Francesca Benelli – Presidente della cooperativa sociale “Il Bettolino”

Luogo e data di costituzione: Reggiolo (RE), 1989

Numero di dipendenti: 53

Numero di soci: 72

#### BREVE DESCRIZIONE DELLA COOPERATIVA

La cooperativa il Bettolino è nata nel 1989 come cooperativa di tipo B su impulso delle 8 Amministrazioni Comunali della Bassa Reggiana (Boretto, Brescello, Gualtieri, Guastalla, Luzzara, Novellara, Poviglio e Reggiolo), allo scopo di favorire l’inserimento sociale e lavorativo dei cittadini svantaggiati. In un primo momento il Bettolino rappresentava un luogo di inclusione sociale, una piccola società agricola in cui venivano coltivati ortaggi. Con il passare degli anni, questo spazio ha visto crescere e definire la propria identità, sino a diventare una vera e propria cooperativa sociale e agricola dalla forma mista (A+B).

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

La trasformazione organizzativa messa in atto dal Bettolino, che ha permesso alla cooperativa di sopravvivere ed incrementare la propria attività, non ha determinato un allontanamento dalla missione e dai valori fondativi, che vengono considerati di fondamentale importanza nello svolgimento delle attività. Il regolamento interno prevede infatti che i dipendenti siano anche soci, allo scopo di rafforzare il senso di appartenenza soprattutto nei confronti dei lavoratori più giovani, che molto spesso non hanno una conoscenza approfondita del mondo della cooperazione. Particolare attenzione è riservata ai soci svantaggiati, che rappresentano una percentuale molto alta e che ricevono supporto, anche economico, da parte della cooperativa.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

Il Bettolino produce principalmente basilico anche se, nel corso dell’attività, ha introdotto la coltivazione di altre erbe aromatiche. Nei 5000 mq2 di serre all’interno della discarica intercomunale che ha sede a Novellara viene prodotto basilico in *floating sistem* mentre a Reggiolo, all’interno di 5000 mq2 di serre interamente biologiche, vengono prodotti sia basilico che erbe aromatiche. Il tratto innovativo dell’azienda è quello di produrre basilico in un territorio, quello della Bassa Reggiana, che non presenta le condizioni climatiche ottimali per la coltivazione del prodotto. Circa 15 anni fa è stato raggiunto un accordo tra i Comuni della Bassa Reggiana e la discarica intercomunale di Novellara, che dallo smaltimento dei rifiuti generava gas in grado di produrre energia elettrica e calore, se convogliato all’interno di motori. Non sapendo dove disperdere l’energia si è pensato di costruire delle serre. Successivamente si sono interrogati su quale prodotto necessitasse di molta luce e calore e hanno pensato al basilico. Questa sinergia tra il Bettolino e la discarica intercomunale (di cui sono proprietari gli 8 Comuni della Bassa Reggiana) continua ancora oggi. La scelta successiva è stata quella di mettersi sul mercato con il brand

Amici in Campo e competere alla pari con gli altri produttori, cercando di essere competitivi senza rinunciare al valore aggiunto di operare all'interno di una cooperativa sociale. Il basilico del Bettolino, prodotto con coltivazione idroponica, ha un costo maggiore ma fino ad oggi questa particolarità è stata riconosciuta dai clienti. Inoltre, insieme alle Amministrazioni Comunali, il Bettolino ha creato un laboratorio di assemblaggio che ha permesso, insieme ai Servizi Sociali, di favorire l'inserimento lavorativo di persone affette da autismo. Nel laboratorio vengono realizzati piccoli assemblaggi di materiale plastico, successivamente venduti sul mercato.

#### CLIENTI

La cooperativa lavora principalmente per la grande distribuzione: i clienti attuali sono Coop, Conad, CIR, Real Gruppo SIGMA, Esselunga, Orto Aromi ed altri. La collaborazione principale con Coop, Conad e CIR, tre grandi cooperative, è rimasta stabile nel tempo. Negli anni hanno cercato di acquisire sempre più quote di mercato per diversificare la clientela.

#### SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

La dimensione geografica di riferimento per il Bettolino è il territorio nazionale. Il management della cooperativa ritiene che vi possano essere ampi spazi ed interessanti opportunità anche a livello europeo e internazionale ma, ad oggi, l'impresa non ha ancora sviluppato interamente le competenze adeguate per vendere il proprio prodotto nei mercati esteri.

#### RETI, RELAZIONI E IMPATTO SOCIALE

Il Bettolino si interfaccia principalmente con le Amministrazioni Comunali, le quali sono coinvolte nella realizzazione dei servizi, ed è a disposizione dei Comuni e dei Servizi Sociali, così come della Provincia e della Regione, per l'inserimento di persone svantaggiate. Un regolamento interno prevede inoltre che le assunzioni vengano vagliate dai Comuni. Da diversi anni il Bettolino sta provando a mettersi in rete con altre cooperative dedite all'agricoltura sociale, allo scopo di creare partnership e brevettare un marchio a carattere sociale che abbia un orizzonte nazionale, sebbene individuare partner simili a loro, anche dal punto di vista organizzativo, si stia rivelando difficile. Il Bettolino si è dotato del bilancio sociale e predispose dei report per le Amministrazioni Comunali e Legacoop allo scopo di fornire i numeri sociali del loro operato.

#### LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO

Nel 2012 il Bettolino ha iniziato a indirizzare la sua produzione verso il biologico, un settore in Italia non ancora ampiamente sviluppato, soprattutto per quanto riguarda le erbe aromatiche, e tale scelta ha comportato un cambiamento strategico nelle modalità di produzione. Dalla nascita della cooperativa fino al 2012, il Bettolino, ha costruito la propria identità e ha predisposto le serre per produrre il basilico. La scelta del biologico, fatta in collaborazione con Coop (marchio Vivi verde bio), li ha portati

a costruire serre nuove e adatte alla coltivazione in acqua del basilico e avviare un lungo iter che ha previsto anche l'ottenimento di certificazioni ad hoc (ISO 14001). La scelta del biologico, infatti, non è motivata solamente dalla sensibilità che via via stava crescendo nei confronti di questo settore ma soprattutto dalla volontà di far lavorare i propri dipendenti in ambienti più salubri. Tra le scelte strategiche del management della cooperativa vi è anche la preferenza per il lavoro manuale, a discapito dell'innovazione tecnologica, perché il principale obiettivo del Bettolino è offrire opportunità lavorative a soggetti svantaggiati. Un'ulteriore scelta rivela strategica è stata quella di non focalizzarsi solamente su poche catene di distribuzione ma di andare sul mercato, provando ad inserirsi anche in catene di distribuzione in cui la cooperazione non esisteva.

#### BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

Il management della cooperativa evidenzia il bisogno di incrementare l'aspetto della ricerca e dello sviluppo, così come l'accesso ai finanziamenti. Le attuali leggi in materia non agevolano le cooperative sia agricole che sociali, non essendo previsti finanziamenti specifici per questa tipologia di imprese. Inoltre, il contributo pubblico è in forte diminuzione. Le Amministrazioni Comunali sovvenzionano il Bettolino tramite rette ai ragazzi con circa 100.000/120.000 euro all'anno, a fronte di un fatturato di molto maggiore.

#### APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

L'ufficio amministrazione è composto da 4 dipendenti a cui dallo scorso anno se ne è aggiunto un quinto. Uno di loro si occupa della gestione dei soci e dei dipendenti. Hanno predisposto dei mansionari interni in cui vengono descritte le competenze e i ruoli delle figure professionali. Nella compilazione dei mansionari vengono assistiti da consulenti esterni. Non esistono veri e propri percorsi di valutazione delle risorse umane. Il rilevamento del bisogno di competenze interne viene effettuato durante le riunioni, che vengono organizzate mensilmente. Durante le riunioni si prova a riflettere circa gli investimenti da fare con un orizzonte temporale di 5 anni. A livello operativo, per ciascun settore (produzione/confezionamento) sono previsti due responsabili che seguono i ragazzi.

#### FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Ogni anno vengono svolti circa 8 corsi di formazione su temi quali la sicurezza, il ruolo del CDA e la cooperazione. I ragazzi che lavorano in campo agricolo hanno competenze nel settore e svolgono corsi di formazione presso altri enti. La formazione incide sul bilancio per circa 8.000/10.000 euro all'anno. Nel pacchetto formativo non è prevista una parte specifica sullo sviluppo di competenze manageriali e imprenditoriali. Su 50 dipendenti la formazione ha coinvolto l'80% di questi e le fonti di finanziamento sono interne, con un contributo di Legacoop. Nelle attività di formazione vengono coinvolti anche i consulenti esterni.

## IMPRENDITORIALITÀ E RISORSE ECONOMICHE

Le entrate sono rappresentate soprattutto dalla commercializzazione del prodotto. Per gli investimenti il Bettolino utilizza strumenti finanziari operativi e spesso si rivolge al Consorzio Cooperativo Finanziario per lo Sviluppo che fa parte di Legacoop o a normali istituti di credito. La cooperativa partecipa a bandi pubblici (es. manutenzione del verde) ma in misura minore e non è mai stata coinvolta in progetti europei.

Intervista a Giancarlo Anghinolfi (Amministratore Delegato), Francesco Altieri (Responsabile Commerciale) e Guido Cavalli (Responsabile Comunicazione) - cooperativa sociale Proges

Luogo e data di costituzione: Parma, 1994

Numero di soci e dipendenti: 3460

#### BREVE DESCRIZIONE DELLA COOPERATIVA

La cooperativa sociale Proges è nata a Parma nel 1994 dalla fusione di due cooperative, di cui una attiva nel settore dell'animazione e della scuola e l'altra di carattere socio assistenziale. La dimensione educativa ha affiancato sin da subito l'attività di assistenza agli anziani, e a nuovi settori sono stati via via aggiunti nuovi territori, con l'obiettivo di diventare grandi e solidi. Oggi Proges è presente in 8 regioni del nord e sud Italia, con un particolare radicamento nei territori di Torino, Milano, Trento, Piacenza e Parma e con sedi al di fuori dei confini nazionali. È nata ed è cresciuta allo scopo di dare valore al lavoro e alle professionalità di coloro che lavoravano all'interno del sistema pubblico di welfare come sostituto o complemento del personale pubblico.

#### CONTESTO VALORIALE ED EVOLUZIONI

I valori guida di Proges sono la costruzione di un modello organizzativo in grado di coniugare qualità dei servizi offerti, professionalità, efficienza e innovazione, ed essendo venuta meno in questi anni una strategia di sviluppo del sistema di welfare pubblico. Tali valori sono ancora oggi percepibili ed attuali.

#### PRODOTTI E SERVIZI EROGATI

L'attività principale di Proges è l'erogazione di servizi di cura alla persona e la gestione di strutture residenziali e semiresidenziali per l'assistenza ad anziani, disabili e minori. Si occupa, inoltre, di servizi educativi (nidi d'infanzia e micronidi, Spazi bambini, Centri per Bambini e genitori, scuole di infanzia e servizi conciliativi) e Salute Mentale. Benché i servizi offerti vengano percepiti come attuali da parte dell'utenza, il management della cooperativa è interessato a sperimentare nuovi settori di attività, consapevole delle difficoltà e dei rischi che nuovi investimenti possono comportare. La volontà di esprimere la propria professionalità ha determinato la scelta di perlustrare territori nuovi ed individuare opportunità di sviluppo, sia in termini di tipologia dei servizi offerti, che dei territori in cui esportare la propria expertise. Oggi, il settore anziani e la gestione di case protette sono considerati i principali servizi su cui investire risorse, non solo in Italia. Proges *International* è la società con sede ad Honk Hong nata dalla joint venture tra Proges e Maylink che svilupperà l'attività di assistenza anziani in Cina, un mercato in forte espansione in cui tali servizi sono assenti o carenti. Sempre in materia di assistenza agli anziani, l'impresa intende esportare il proprio *know how* anche a Mosca, dove l'esperienza decennale di Proges nel settore può contribuire a strutturare servizi più vicini ai reali bisogni delle persone.

A Bruxelles, Proges ha creato la società Minimonde SPRL, che si occupa della gestione di *crèche* e *maisons d'enfant* per le istituzioni comunitarie. Oggi sono attivi due asili nido ed un terzo è in costruzione. Con l'Università di Parma e il Politecnico sono state attivate alcune borse di studio ed è interesse della cooperativa sviluppare collaborazioni sul tema della domotica. Altri settori considerati strategici oggi dal management di Proges sono il welfare aziendale e la costruzione di reti aziendali per la progettazione e l'erogazione servizi di welfare congiunti.

#### CLIENTI

Ad oggi, i principali clienti di Proges sono ancora i Comuni, Ausl e Asp ma, a fronte di un irrigidimento del settore pubblico, è crescente l'attenzione nei confronti del privato profit e delle famiglie degli utenti, con le quali la cooperativa si relaziona direttamente.

#### SETTORE DI MERCATO E DIMENSIONE GEOGRAFICA

Il principale contesto di riferimento per Proges è la dimensione nazionale ma la costante attenzione verso le opportunità offerte dai mercati esteri ha spinto il management della cooperativa ad esportare il proprio *know how* a Bruxelles e Shanghai, con l'obiettivo di non disperdere la professionalità maturata negli anni ma anzi di metterla a disposizione di contesti meno maturi sul piano dell'erogazione dei servizi.

#### RETI, RELAZIONI E IMPATTO SOCIALE

L'impresa ha costruito un'ampia rete di partenariati e partecipazioni in altre società e ciascuna organizzazione, benché collegata all'azienda, gode di una propria autonomia. La cooperativa persegue da sempre forme di collaborazione innovativa tra settore pubblico e privato, attraverso strumenti quali concessioni, *project financing* e società miste, all'interno delle quali vengono svolte attività di ricerca, progettazione ed investimenti, questi ultimi per un ammontare di oltre 50 milioni di euro. Proges è inoltre parte di due consorzi internazionali: ENSAFE, volto alla realizzazione di un'applicazione per *smartphone* che permetta di migliorare la vita degli anziani e NOAH, che intende realizzare tecnologie in *cloud* finalizzate alla vita indipendente dell'anziano solo. La stesura del bilancio sociale è demandata ad un gruppo trasversale composto da venti dipendenti, rappresentativi delle funzioni, dei servizi e dei territori in cui la cooperativa è presente, coordinato dall'ufficio Comunicazione. Proges, insieme alla Facoltà di Architettura e Urbanistica di Milano, sta inoltre mettendo a punto un sistema di rendicontazione dell'impatto sociale sul territorio urbano di servizi e infrastrutture.

#### LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO E CAMBIAMENTO

La spinta alla valorizzazione delle risorse interne è il *driver* che ha motivato Proges a varcare i confini nazionali e a fornire servizi anche in mercati esteri, in un'evoluzione segnata da tre tappe fondamentali. Dal 1994 al 2005, l'impresa ha fornito servizi

direttamente alla Pubblica Amministrazione. Molte delle attività svolte nascono infatti da riflessioni portate avanti direttamente con la componente dirigenziale e politica dei territori in cui sono presenti. Successivamente, da principale fornitore di servizi è passata a rappresentare un partner per le istituzioni. A partire dal 2014, si è aperta una nuova fase di vita dell'impresa, che è sempre più proiettata verso l'internazionalizzazione dei servizi e l'aggregazione dei soggetti.

#### BISOGNO DI CAMBIAMENTO PERCEPITO

Il bisogno maggiormente percepito è quello di diversificare la clientela di riferimento, andando a compensare il sempre minore contributo pubblico con un aumento del privato profit. Tale cambiamento di paradigma impone una crescente qualificazione dei servizi.

#### APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Dal punto di vista organizzativo, la cooperativa si è dotata di un mansionario in cui sono stati descritti i profili professionali dell'impresa, mentre i processi operativi sono stati rilevati e descritti all'interno del Sistema Qualità. La funzione Risorse Umane è presente ed è composta da un Ufficio Selezione, un Ufficio Formazione e una unità addetta a tirocini e stage. A tale funzione è demandata la valutazione del personale, che avviene in due modi distinti: in fase di selezione e avvio, l'Ufficio Selezione svolge due colloqui conoscitivi, con gli addetti ufficio selezione e con il Referente del servizio in cui la nuova risorsa verrà inserita. In un secondo momento, quando il nuovo personale ha iniziato il proprio lavoro in azienda, la valutazione spetta al Referente del servizio a cui è stato affidato e avviene tramite una scheda di valutazione. Il rilevamento del bisogno di nuove competenze interne avviene in modo informale da parte dei Referenti dei servizi, che illustrano all'Ufficio Selezione le figure professionali da ricercare.

#### FORMAZIONE AI DIPENDENTI

Nel triennio 2014-2016, Proges ha erogato 16.881 ore di formazione annue, a cui ha preso parte il 75% del personale (circa 2088 persone all'anno). I corsi di formazione hanno trattato per il 40% tematiche quali l'adeguamento a normale (sicurezza sul lavoro), per il 50% hanno affrontato temi riguardanti la formazione professionale e le competenze tecniche degli operatori mentre per il restante 10% altre attività. Il costo complessivo annuo per ore retribuire è stato di 295.000 mentre il costo della formazione (organizzazione dei corsi, coinvolgimento dei docenti) ha ammontato a 120.000 euro finanziati in gran parte da Foncoop. Nell'85% dei casi i docenti vengono individuati direttamente da Proges mentre solo nel 10% dei casi avviene esternamente.

#### IMPRENDITORIALITA' E RISORSE ECONOMICHE

Le risorse economiche di Proges derivano principalmente dal settore pubblico e, in particolare, dalla gestione di strutture per la cura della persona.



## Bibliografia

AICCON (2017), *Analisi del contesto economico e finanziario delle imprese sociali*, D 1.1. progetto europeo Fit4SE co-finanziato dalla Commissione Europea, programma EaSI – Employment and Social Innovation (VP/2016/007/0013), in: [http://www.fit4se.eu/wp-content/uploads/2017/05/AICCON\\_FIT4SE\\_D-1.1\\_Analisi-del-contesto-economico-e-finanziario-delle-imprese-sociali.pdf](http://www.fit4se.eu/wp-content/uploads/2017/05/AICCON_FIT4SE_D-1.1_Analisi-del-contesto-economico-e-finanziario-delle-imprese-sociali.pdf)

CESE – Comitato economico e sociale europeo, *Costruire un ecosistema finanziario per le imprese sociali*, INT/770 del 10 settembre 2015, European Commission

CIRIEC (2007), *The Social Economy in the European Union*, pubblicazione per il CESE, in: [http://www.socialeconomy.eu.org/IMG/doc/A\\_DI\\_CES97-2007\\_DI\\_en-rev.doc](http://www.socialeconomy.eu.org/IMG/doc/A_DI_CES97-2007_DI_en-rev.doc)

Defourny J., Nyssens M. (2008), *Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments*, in "Social Enterprise Journal", vol. 4, n. 3, pp. 32-53.

European Commission (2016), *Social enterprises and their eco-systems: Developments in Europe*, in: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=it&pubId=7934&furtherPubs=yes>

European Commission (2014), *A map of social enterprise and their eco-systems in Europe, Executive summary*, in: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12988&langId=en>

European Commission (2011), *Social Business Initiative Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*, COM/2011/0682 final, in: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0682>

Fici A., Galletti D. (a cura di) (2007), *Commentario al decreto sull'impresa sociale*, Giappichelli Editore.

Fondazione Symbola, Fondazione Edison, Unioncamere (2017), *I.T.A.L.I.A. Geografia del nuovo Made in Italy*, I quaderni di symbola, in: [http://www.symbola.net/assets/files/Rapporto\\_ITALIA\\_2017\\_web\\_1499354314.pdf](http://www.symbola.net/assets/files/Rapporto_ITALIA_2017_web_1499354314.pdf)

Istat (2013), *Censimento generale dell'industria, servizi e istituzioni non-profit*, in: <http://dati-censimentoindustriaeservizi.istat.it>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2017), *Codice del Terzo Settore, impresa sociale, Cinque per Mille. Ecco le novità dei Decreti di Riforma*, <http://www.lavoro.gov.it/ministro-e-ministero/Sottosegretari/Luigi-Bobba/Documents/SLIDES-DECRETI-ATTUATIVI-RIFORMA-TS-03072017.pdf>

Mintzberg Henry (1983), *Structure in 5's: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, 1983

Mintzberg, Henry, *Fostering "Why not?" Social Initiatives — beyond business and government* (with Gui Azevedo) *Development in Practice* — how such initiatives from the plural sector are needed to drive social change (2012)

*ChangingMinds* (2016), *Mintzberg's Organizational Forms*, in [http://changingminds.org/disciplines/change\\_management/organization\\_design/mintzberg\\_forms.htm](http://changingminds.org/disciplines/change_management/organization_design/mintzberg_forms.htm)

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011), *Creating Shared Value*, in *Harvard Business Review*, January-February

Rago, S., Venturi. P. (2016), *Imprese sociali e welfare di comunità*, AICCON Short Paper, 10, in: <http://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2016/12/impres-sociali-welfare-comunit%C3%A0.pdf>

Regione Emilia-Romagna (2014), *Welfare e Ben-essere: il ruolo delle imprese nello sviluppo della comunità*, in [http://sociale.regione.emilia-romagna.it/documentazione/pubblicazioni/prodotti-editoriali/ricerca-201c-welfare-e-ben-essere-il-ruolo-delle-imprese-nello-sviluppo-della-comunita/at\\_download/file](http://sociale.regione.emilia-romagna.it/documentazione/pubblicazioni/prodotti-editoriali/ricerca-201c-welfare-e-ben-essere-il-ruolo-delle-imprese-nello-sviluppo-della-comunita/at_download/file)

Regione Emilia-Romagna (2011), *Un altro welfare: esperienze generative*, in: <http://sociale.regione.emilia-romagna.it/documentazione/pubblicazioni/ricerche-e-statistiche/ricerca-welfare.pdf>

UBI Banca (a cura di) (2017), *Osservatorio su Finanza e Terzo Settore*, VI ed., in: <https://www.ubibanca.com/1406199251905/Full%20report%20Osservatorio%20UBI%20Banca%20VI%20edizione.pdf?blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline;%20filename=Full%20report%20Osservatorio%20UBI%20Banca%20VI%20edizione.pdf>

Unioncamere – Ministero del Lavoro, *Sistema Informativo Excelsior* (2016), *Imprese sociali. Sistema Informativo Excelsior. I fabbisogni occupazionali e formativi per il 2016*, in: [http://excelsior.unioncamere.net/images/pubblicazioni2016/excelsior\\_2016\\_impres-sociali.pdf](http://excelsior.unioncamere.net/images/pubblicazioni2016/excelsior_2016_impres-sociali.pdf)

Venturi P., Zandonai F. (a cura di) (2014), *L'impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*, Rapporto Iris Network, III edizione.

Zamagni, S. (2012), *Lo sviluppo dell'Economia civile*, in P. Venturi e S. Rago (a cura di), *Federalismo fiscale e disuguaglianze territoriali: il ruolo dell'Economia civile*, atti de Le Giornate di Bertinoro 2011 – XI ed., AICCON

## Sitografia

### *Imprese coinvolte nella mappatura*

- C.E.F.A.L. <http://www.cefal.it/>
- Fondazione Nuovo Villaggio del Fanciullo <https://www.villaggiofanciullo.org/>
- Associazione Porta Aperta [www.portapertamodena.it](http://www.portapertamodena.it)
- Consorzio K9 <https://www.societadolce.it/nidi/>
- Ancora Servizi <http://www.ancoraservizi.it/>
- Lai Momo <http://www.laimomo.it/a/index.php/it/>
- Società Dolce <https://www.societadolce.it/>
- Aut Aut Modena Onlus <http://autautmodena.it/>
- Il Bettolino <http://www.ilbettolino.it/>
- Open Group <http://www.opengroup.eu/>
- Camelot <http://www.coopcamelot.org/>
- Il Girasole <https://www.coopgirasole.it/>
- Zerocento <https://www.zerocento.coop/>
- Cento Fiori <http://www.coopcentofiori.it/>
- Consorzio Solidarietà Sociale <http://www.cssforli.it/>
- Parma80 <http://www.parma80.it/>
- Proges <http://www.proges.it/>
- Dimora D'Abramo [http://www.consorzioromero.org/dimora\\_abramo.html](http://www.consorzioromero.org/dimora_abramo.html)
- Consorzio SIC <http://www.consorziosic.it/doc/>
- Arca di Noè <http://www.arcacoop.com/>

- Aliante <http://www.aliantecoopsociale.it/>

*Siti web consultati*

- Coop Start up <http://coopstartup.it>
- Coop Up [www.coopup.net](http://www.coopup.net)
- Demetra Formazione [www.demetraformazione.it](http://www.demetraformazione.it)
- Innovacoop <http://innovacoop.eu/>
- Irencoop <http://www.irencoop.it/>
- Social Impact Agenda per l'Italia [www.socialimpactagenda.it](http://www.socialimpactagenda.it)
- Species of Organizations – [Henry Mintzberg](#)

