

AIDEA
ACCADEMIA ITALIANA
DI ECONOMIA AZIENDALE

Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale

Amministrazioni pubbliche, enti non profit, fondazioni,
imprese cooperative, imprese sociali

a cura di

Elio Borgonovi e Riccardo Mussari

il Mulino

Consiglio scientifico della collana AIDEA - IL MULINO

Carmine Bianchi - Alessandro Carretta (*Presidente*) - Lidia
D'Alessio - Daniele Dalli - Donatella Depperu - Francesco
Favotto - Fabio Fortuna - Vincenzo Maggioni - Enrico
Massaroni - Riccardo Mercurio - Piero Pisoni - Alberto
Quagli - Sandro Sandri - Ugo Sostero - Riccardo Viganò

COLLABORARE E COMPETERE
PER UN MERCATO RESPONSABILE
E SOLIDALE

Amministrazioni pubbliche, enti non profit,
fondazioni, imprese cooperative, imprese sociali

A CURA DI
ELIO BORGONOVÌ E RICCARDO MUSSARI

SOCIETÀ EDITRICE IL MULINO

INDICE

Presentazione, <i>di Elio Borgonovi e Riccardo Mussari</i>	p. 11
PARTE PRIMA: RELAZIONI INTRODUTTIVE	
Pubblico e privato: armonizzare gli opposti, <i>di Elio Borgonovi e Riccardo Mussari</i>	19
Cooperativa mutualistica e impresa sociale. Dal calabrone al cigno nero?, <i>di Antonio Matacena e Giorgio Fiorentini</i>	47
Politiche pubbliche e strategie d'impresa, <i>di Dario Velo</i>	137
Etica dei mercati e degli intermediari finanziari: un'interpretazione economico-aziendale, <i>di Laura Viganò</i>	165
PARTE SECONDA: RELAZIONI SELEZIONATE NELLE SESSIONI	
<i>Rendicontazione e responsabilità per i risultati</i>	
Un bilancio per l'impresa sociale in Europa: evidenze empiriche e possibili convergenze, <i>di Luca Bagnoli e Simone Toccafondi</i>	207
	5

I lettori che desiderano informarsi sui libri e sull'insieme delle attività della Società editrice il Mulino possono consultare il sito Internet: www.mulino.it

ISBN 978-88-15-23407-0

Copyright © 2011 by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere fotocopiata, riprodotta, archiviata, memorizzata o trasmessa in qualsiasi forma o mezzo – elettronico, meccanico, reprografico, digitale – non nei termini previsti dalla legge che tutela il Diritto d'Autore. Per altre informazioni si veda il sito www.mulino.it/edizioni/fotocopie

Il gruppo pubblico locale: il bilancio consolidato, strumento per il controllo di gestione e la programmazione, di Luigi Puddu, Alessandra Indelicato e Sibana Secinaro

p. 231

Economicità, mutualità e sussidiarietà delle imprese cooperative e sociali

Collaborazione tra aziende profit e non profit: spunti di riflessione emergenti dall'enciclica *Carras in Veritate*, di Paolo Andrei, Federica Balluchi e Katia Furlotti

255

La ricerca dell'economicità nella cooperativa sociale, di Andrea Lionzo

277

Il ruolo delle banche popolari cooperative nello sviluppo dei network locali di mutualità, di Vincenzo Formisano, Paola Paniccia e Giuseppe Russo

297

Finanza per lo sviluppo

La gestione finanziaria e strategica di un investimento di *philanthropic venture capital*: una prospettiva globale, di Maria Rosa Scarlata, Luisa Alemamy e Stefano Caselli

319

Banche di credito cooperativo e recessione. Dimensioni, rischio, valore e solidarietà, di Eugenio D'Amico e Anna Maria Biscotti

349

Logiche e strumenti per la rendicontazione sociale

Profili di misurazione della sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale nel bilancio dell'azienda pubblica: una proposta di sistematizzazione, di Massimo Polifroni

373

Responsabilità sociale di impresa e impresa sociale: verso un sistema di *accounting* globale, di Michele Andreans, Ericka Costa e Tommaso Ramus

p. 397

Corporate social responsibility in the public and private sector

Does Csr enhance firms' sustainability? Results from an analysis of the automotive industry, di Ivan De Noni, Andrea Ganzaroli, Luigi Orsi e Luciano Pilotti

419

Addressing corporate social responsibility from a strategic marketing perspective: the role of consumers' ethics, beliefs, and personal values, di Gianluigi Guido, Giovanni Pino, M. Irene Prete e Alessandro M. Peluso

439

Accounting, accountability and citizens' disclosure

The international debate on accrual accounting in public sector, di Francesco Ranalli, Alessandro Giosi e Silvia Testamata

461

The value of work: an antidote against the neobureaucratic drift of public administration, di Maurizio Decastri, Sibel Yamak, Marta Trota e Stefano Scraavaglieri

487

Governance locale e relazioni con gli stakeholder

Impresa, competenze e territorio: un'analisi comparativa in tre settori italiani, di Mariacarmela Passarelli, Danilo Ballanti, Francesco Ricotta, Alessia Cumminetti e Simone Festuccia

507

La negoziazione nei processi di sviluppo locale,
di Piero Mastroberardino, Claudio Nigro,
Gemma Carolillo e Flora Cortese p. 527

Valore pubblico e sistemi di misurazione

Il sistema di creazione e misurazione del valore
pubblico locale. Evidenze empiriche e pro-
fili di supporto alla governance del terri-
torio, di Francesco Podalighe e Enrico Deidda
Gagliardo 549

Il contributo del non profit nel sistema delle fi-
liere di creazione del valore, di Clara Bene-
volo e Clara Caselli 595

*Valutazione delle performance manageriali nel set-
tore pubblico*

Le implicazioni economico-aziendali della rifor-
ma del lavoro pubblico, di Luciano Hinna,
Fabio Monteduro e Giovanni Valotti 621

La diffusione degli strumenti manageriali nel set-
tore pubblico. Un'analisi delle competenze
a livello ministeriale, di Raffaele Adinolfi,
Antonio Botti, Renato Mele e Massimiliano
Vesci 645

*Strategie e controllo nelle imprese di servizi pub-
blici*

Proprietà, network e governance. Alla ricerca di
un nuovo equilibrio nella fornitura dei ser-
vizi pubblici locali, di Daniela Cristofoli e
Marco Meneguzzo 669

Quali principi contabili per quale bilancio delle
aziende non profit. Un contributo per un
quadro concettuale di riferimento, di Gian-
franco Cauzzoni, Luca Bartocci e Francesco
Maria Perrotta p. 689

Governance e valutazione in sanità

Criticità e condizioni di efficacia dei sistemi di
valutazione delle performance. Risultati di
un'indagine empirica nel settore sanitario, di
Lucia Giovannelli, Ludovico Marino, Federico
Rotondo, Nicoletta Fadda e Alberto Erza 711

Organizzazione, governance e controllo delle so-
cietà miste pubblico-privato in sanità: tra
opportunità e criticità, di Riccardo Mercurio,
Marcello Martinez, Caterina Galdero, Mari-
na Cerbo e Maria Rosaria Perrini 729

ANDREA LIONZO

LA RICERCA DELL'ECONOMICITÀ NELLA COOPERATIVA SOCIALE

1. *Presupposti e finalità del lavoro*

1. Il sistema delle cooperative sociali ha vissuto in tempi recenti un rilevante processo di espansione dimensionale e di diffusione territoriale. Ciò nonostante, questo sistema di imprese si trova oggi ad affrontare un significativo mutamento del contesto normativo, sociale e competitivo.

Le recenti norme sull'«impresa sociale» hanno «aperto» il mercato a nuovi attori, soprattutto nel campo dei servizi socio-assistenziali. Nel contempo, la graduale riduzione del sostegno pubblico – legato alla progressiva scarsità di risorse – costituisce un motivo di seria preoccupazione per le cooperative che non hanno saputo orientarsi verso il mercato e che si sono limitate a sfruttare i loro legami politico-istituzionali. A ciò si aggiungono sia le profonde innovazioni che il sistema di *welfare* sta subendo, contenute nel Libro Bianco sul futuro del *welfare* pubblicato dal ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, sia il graduale intensificarsi, anche a causa della crisi economica, delle pressioni concorrenziali nei settori di tradizionale presenza delle cooperative sociali, in particolare di quelle di inserimento lavorativo (Fazzi 2008; Fiorentini 2009; Venturi e Zandonai 2009).

Tutto ciò rende necessario – oggi più che in passato – coniugare i principi e i valori della cooperativa sociale con quelli di una lungimirante gestione strategica e operativa.

2. Per gestire l'equilibrio tra ruolo sociale ed efficienza è essenziale ripensare a fondo il motore dello sviluppo degli ultimi vent'anni, rappresentato dal *Rapporto*

tra la cooperativa e i propri associati (AA.VV. 2007; Borzaga 2009). Finora la crescita della cooperazione sociale è stata alimentata dalla vitalità degli associati e dalla capacità della cooperativa di offrire loro un ambito organizzato in cui perseguire, in modo stabile e ordinato, la ricerca continua di risposte ai bisogni espressi da soggetti in stato di disagio.

Ma i mutamenti in corso rendono urgente una riflessione sul perseguimento dell'economicità nelle cooperative sociali e sul rinnovato contributo che i soci possono offrire nel rafforzare le strutture economico-finanziarie della propria cooperativa.

In questo quadro, il presente lavoro si propone, a partire da una ricerca sul campo, di approfondire le politiche adottate dalle cooperative sociali nell'individuazione di un rinnovato rapporto con i soci, strumentale a potenziare l'economicità duratura della cooperativa.

Lungo questa direzione, la ricerca empirica condotta dà evidenza a due fondamentali politiche, avveni ad oggetto:

- a) il governo della base dei soci cooperatori;
- b) i meccanismi di remunerazione dei contributi ricevuti dai soci e dei collegati meccanismi secondo i quali sono fronteggiare eventuali situazioni di disequilibrio della gestione.

Nel seguito, dopo aver illustrato la metodologia di indagine (par. 2), si focalizza l'attenzione sulle due politiche richiamate (par. 3 e 4), alternando la spiegazione delle scelte compiute con il riferimento a situazioni aziendali «emblematiche». Al termine, si propongono alcune riflessioni sui fattori alla radice del rinnovato impegno dei soci nel consolidare le strutture economico-finanziarie delle proprie cooperative.

2. Metodologia di ricerca

1. Lo scopo conoscitivo sopra descritto ha suggerito una scelta metodologica di ricerca qualitativa basata sull'impiego di *case studies*.

L'analisi di caso è una metodologia di ricerca che si focalizza sulla comprensione di situazioni reali e può riguardare casi singoli (*single case*) o multipli (*multiple case*), può rispondere a diverse domande di ricerca di tipo esplorativo (*what*) o esplicativo (*why - how*) e può perseguire scopi diversi, come testare una teoria esistente (*theory testing*) o dare vita ad una nuova teoria (*theory building*) (Yin 1994).

Nel presente studio si è scelto di esaminare più realtà cooperative (*multiple case study*), con l'obiettivo di rispondere a domande di natura esplicativa centrate sulla comprensione delle ragioni (*why*) e dei meccanismi (*how*) che determinano un rinnovato rapporto con la base sociale e, per tale via, un rafforzamento delle strutture economico-finanziarie delle cooperative sociali.

In effetti, quando la domanda di ricerca è guidata da interrogativi sul perché alcuni fenomeni avvengono e sul come essi hanno luogo, la letteratura in tema di metodologia della ricerca suggerisce di utilizzare, tra i possibili metodi di ricerca qualitativa, quello degli *explanatory case studies* (Yin 1994; Eisenhardt 1989).

2. Come noto, tale scelta metodologica pone due questioni tra loro interrelate, relative alle scelte dei casi esaminati e al grado di generalizzabilità dei risultati ottenuti.

Con riferimento alla scelta dei casi, essi sono stati individuati perché espressione di situazioni aziendali «rappresentative» di un determinato comportamento, così da renderne più facile l'analisi. Il campione identificato non è stato quindi composto con lo scopo di garantire la validità statistica dei risultati conseguiti, bensì con l'obiettivo di individuare una sorta di *best practices*, che cooperatori e studiosi potranno valutare se e come applicare¹.

La scelta dei casi in quanto «emblematici» dà origine a un problema di generalizzabilità dei risultati. Da un

¹ In dottrina è da tempo segnalato come la scelta dei casi debba avvalersi di procedimenti di campionamento di tipo «teorico» piuttosto che «casuale/probabilistico». *Amplius*: Eisenhardt (1989); Platt (1999).

lato, infatti, tali casi consentono che le ipotesi formulate abbiano un forte legame con la realtà empirica; dall'altro, generano il rischio che i comportamenti evidenziati siano *case-specific*. Del resto, nella presente ricerca i casi sono impiegati con l'obiettivo di scoprire comportamenti e buone pratiche, piuttosto che per verificare teorie già esistenti (Eisenhardt e Graebner 2007).

I casi prescelti sono ora brevemente introdotti. Essi sono richiamati nel corso dell'esposizione quali «evidenze empiriche» rispetto alle ipotesi sostenute e sono esposti con un formato tipografico diverso per agevolare il lettore nella loro individuazione².

• Il consorzio *In Concerto* di Castelfranco Veneto (TV) aggrega 15 unità, di cui 4 sono cooperative di servizi socio-assistenziali e 10 sono cooperative di inserimento lavorativo; a tali cooperative si aggiunge un consorzio di scopo per la gestione di investimenti immobiliari. Le cooperative del consorzio danno lavoro a 1.150 soci. Le cooperative di tipo A) seguono 827 utenti, mentre quelle di tipo B) vantano oltre 200 soci svantaggiati. Il fatturato aggregato del consorzio è pari a 42 milioni di euro nel 2009. Il consorzio è nato a completamento del percorso di crescita per «gemmazione» avviato dalla cooperativa *Lincon-tno*, sorta nel 1991. Le cooperative successivamente costituite si sono aggregate con lo strumento consorzile nel 2002.

• Il consorzio *Gruppo Fraternalità* è nato nel 1997 a Ospitaletto (BS) per aggregare l'insieme delle cooperative nate, a partire dal 1980, a seguito dell'attività dei soci fondatori. Il *Gruppo Fraternalità* aggrega 27 enti, di cui 8 cooperative di tipo A), 17 cooperative di tipo B), un consorzio e un'organizzazione di volontariato. Ha un fatturato complessivo pari a circa 35 milioni di euro nel 2009, con 653 soci lavoratori, di cui 128 svantaggiati.

² Ciascun caso è stato costruito, oltre che esaminando la documentazione raccolta, a seguito di un ciclo di interviste svolte agli esponenti del team di governo. Le interviste sono state registrate e condotte in due momenti distinti, per permettere di condividere i risultati emergenti dai primi colloqui e poter affinare i quesiti per le successive interviste.

giati. Conta presenze medie di ospiti in servizi residenziali e diurni che superano i 200 all'anno.

• *Azalea* è una cooperativa sociale di gestione di servizi socio-sanitari ed educativi sorta nel 1992 a Verona. Gestisce numerose strutture residenziali nelle quali presta servizi assistenziali a favore di molteplici categorie di disagio. Gestisce inoltre due alberghi sociali. A tali servizi si aggiungono quelli di assistenza a domicilio per anziani e disabili. Conta 527 soci, di cui 55 volontari, e un volume d'affari che nel 2009 ha superato gli 11 milioni di euro. Attualmente, all'interno dei diversi servizi se-gue oltre 2.000 soggetti disagiati.

3. La politica di gestione della base dei soci cooperatori

1. La cooperativa sociale è fondata sui cosiddetti «principi della cooperazione». Si tratta del principio della «porta aperta», che mira ad estendere la compagine sociale a chi, soddisfatte certe condizioni, voglia assumere la responsabilità di socio; il principio «un uomo, un voto», che preclude asimmetriche distribuzioni di potere tra gli associati in rapporto al numero o al valore delle quote possedute; il principio di «indivisibilità delle riserve», volto ad impedire la valorizzazione «capitalistica» dei fattori conferiti all'impresa.

Tali principi, insieme alla disponibilità della comunità locale a sostenere lo sviluppo dell'ente, tendono ad attribuire natura «aperta» e «variabile» alla compagine sociale della cooperativa.

Una compagine sociale così caratterizzata attribuisce al soggetto di governo un significativo spazio di intervento, che egli può (e deve) azionare per perseguire e mantenere condizioni di vitalità duratura. In effetti, una modificazione nei volumi e nella qualità delle condizioni di produzione disponibili e di consumo da soddisfare muta i livelli di equilibrio economico e finanziario conseguibili dalla cooperativa.

Tale politica può essere orientata a:

Tab. 1. La gestione della base dei soci cooperatori

Azione	Caso	Contenuto
Estendere il numero dei soci	<i>In Concerto</i>	Coinvolgimento di una associazione di volontariato, in funzione dei fabbisogni aziendali
Mutare la natura della relazione e del contributo offerto dai soci	<i>Azalea</i>	Soggetti assistiti successivamente impegnati in progetti di assistenza a favore di altri soggetti deboli
Processi aggregativi tra compagini sociali	<i>In Concerto</i> <i>Gruppo Fraternità</i> <i>Azalea</i>	Aggregazioni <i>equity</i> : creazione di «consorzi di comunità» Aggregazioni non <i>equity</i> : creazione di <i>networks</i> locali

1) estendere il numero degli associati di talune categorie:

2) mutare la natura della relazione instaurata e del contributo offerto da determinati soci;

3) dare avvio a processi aggregativi con compagini sociali di altre cooperative.

Lo scopo di tale politica (che trova sintesi in tab. 1) è di agire sulle aree della compagine sociale il cui rapporto con la cooperativa dimostra sufficienti margini di flessibilità, con l'obiettivo di garantire la dotazione di risorse che la cooperativa richiede nei diversi momenti della sua vita, oppure di trasferire sui soci possibili tensioni che si potrebbero manifestare in capo all'ente.

2. La prima manovra si esplica attraverso l'*estensione della base cooperativa*, allo scopo di fruire del contributo — di risorse monetarie, lavorative e in natura — offerto da molteplici classi di soggetti, riducendo così lo «scarto di convenienza» di ciascuno nel partecipare al progetto cooperativo.

Il peso della scelta solidaristica compiuta dai soci si traduce di norma nell'accettazione di compensi relativamente contenuti rispetto a quelli di mercato per condizioni simili. Ebbene, tale contributo solidaristico tende a ripartirsi — all'aumentare del numero di associati — su di una massa maggiore di soggetti, incidendo su ciascuno di essi

in misura tendenzialmente minore quanto più ampio è il loro numero.

Si pensi ai percorsi di crescita dimensionale — per linee interne o esterne — che molte cooperative hanno intrapreso nell'ultimo decennio, incrementando le attività prestate, i servizi gestiti e i soci lavoratori coinvolti. In questo modo il contributo solidaristico dei soci si può ripartire su di un numero superiore di soggetti, pesando su ciascuno in misura inferiore.

Un'altra manovra diffusa si esplica sulla classe dei soci volontari o dei soci benefattori, il cui numero e il cui grado di coinvolgimento può essere potenziato (o moderato) nel tempo in funzione delle variabili necessità della cooperativa.

• Il consorzio *In Concerto* ha inserito nella propria rete l'organizzazione di volontariato *La meridiana*, che conta oltre 200 volontari che hanno «sposato» in pieno il progetto cooperativo e sono coinvolti quasi esclusivamente in esso. Sul piano istituzionale, *La meridiana* è socia del consorzio ed esprime un membro del consiglio di amministrazione. Sul piano operativo, ogni volontario può partecipare alle attività delle cooperative anche per tre o quattro giorni alla settimana, in funzione delle esigenze della cooperativa, con un corrispettivo che ha natura di rimborso spese pari a 5 euro orari (dei quali 0,4 euro sono sistematicamente conferiti ad incremento del capitale sociale della cooperativa). Si tratta di un rapporto imprescindibile sia per l'integrazione solidale con il territorio sia per il considerevole concorso dei volontari nell'apportare la propria esperienza e cultura del lavoro dentro le attività cooperative, operando in stretto contatto con educatori e soggetti disagiati. Il contributo dei volontari consente inoltre di prestare servizi in forma gratuita che altrimenti non potrebbero essere forniti.

3. La seconda azione si concretizza mutando la *natura della relazione* instaurata e il correlato *contributo* offerto dai soci. È finalizzata a tenere avvinti al progetto i soci il cui originario rapporto con la cooperativa si è concluso, ma che possono ancora offrire un contributo rilevante in una nuova veste.

È il caso delle persone assistite che, una volta concluso il loro percorso formativo e riabilitativo, possono assumere un ruolo attivo nei progetti di assistenza allestiti a favore di terzi. Tali soggetti (o anche loro familiari) offrono un contributo che può essere inteso a «compensare» i servizi di cui essi hanno goduto in precedenza nella posizione di assistiti. Un altro esempio è quello dei soci prestatori e volontari che pur avendo concluso (per raggiunti limiti di età, a seguito della conclusione del progetto in cui erano coinvolti o per altre ragioni ancora) la loro opera lavorativa continuano a svolgere funzioni direzionali e di rappresentanza verso l'esterno.

• *Azalea* gestisce alcuni servizi nelle aree della tossicodipendenza e dei minori disadattati. Le persone seguite sono segnalate dai servizi sociali territoriali. A partire dal 2005 *Azalea* ha realizzato progetti di inclusione lavorativa per 30 soggetti ed è riuscita a mantenere legate alla cooperativa il 25% delle persone che in origine rappresentavano gli assistiti all'interno del servizio. Tali individui sono ora a loro volta impegnati in progetti di recupero di altri tossicodipendenti e minori a rischio.

4. La gestione della base sociale comprende inoltre una terza manovra che si riscontra diffusamente nella realtà cooperativa, che consiste nel creare *aggregazioni* tra compagini sociali che operano nel medesimo territorio.

Negli ultimi anni questi percorsi si sono diffusamente consolidati, dando forma a due logiche aggregative:

a) una di tipo *equity*, riconducibile alla formazione di strutture consortili territoriali. Lungo questa via hanno preso forma numerosi consorzi che si sono progressivamente insediati all'interno del *welfare* del territorio e hanno gradualmente assunto il ruolo di regia della rete socio-assistenziale locale. Da qui la denominazione di *consorzi di comunità*. Essi guidano, con i necessari spazi di delega lasciati alle singole unità, le scelte strategiche di fondo delle cooperative socie (definizione delle aree di disagio, delle modalità di intervento, degli standard di qua-

lità, dei livelli di capitalizzazione). Per tali cooperative la ricerca di condizioni di funzionalità duratura non può che essere apprezzata nel contesto del «gruppo non profit» di cui la singola unità fa parte (Matacena e Travaglini 2000; Travaglini 2007):

b) una di tipo non *equity*, solitamente promossa da cooperative che operano al di fuori di gruppi consortili territoriali. Queste cooperative hanno promosso la formazione di reti a geometria variabile, realizzate con gli strumenti giuridici di volta in volta ritenuti più opportuni.

• I consorzi *Gruppo Fratellinità* e *In Concerto* sono «rappresentativi» di network cooperativi di tipo *equity* nati per «gemellazione», a seguito dell'azione propulsiva di una cooperativa sociale che ha, dapprima, promosso la nascita di nuove unità e, successivamente, le ha aggregate con lo strumento consortile. All'interno dei consorzi possono manifestarsi livelli differenti di coesione tra le cooperative socie. Nel consorzio *Gruppo Fratellinità* la condivisione nel tempo di obiettivi e pratiche di lavoro ha condotto alla maturazione di una cultura pervasiva, caratterizzata da una filosofia di intervento sociale e da logiche di gestione imprenditoriale accettate da tutte le cooperative. Nel consorzio *In Concerto*, esiste una solida e condivisa cultura d'impresa tra le cooperative che appartengono alla cosiddetta «rete stretta», costituita da 11 cooperative. Le altre cooperative che pur aderendo al consorzio non partecipano alla «rete stretta» si limitano ad utilizzare taluni servizi consortili (rappresentanza, formazione, servizi amministrativi). Solo tra le cooperative che partecipano alla «rete stretta» sussistono indirizzi strategici, impostazioni gestionali e una cultura della solidarietà condivisi.

• *Azalea* è un esempio del secondo percorso aggregativo. Ha partecipato nel tempo a diverse aggregazioni non *equity* (gruppi di cooperative sociali, reti con organismi non profit, *network* con imprese for profit e non profit). Tali reti si sono caratterizzate per le differenze imprenditoriali, organizzative e gestionali tra gli enti coinvolti. Ne sono scaturiti conflitti tra i partner, sfociati anche in inefficienze, sprechi e compressione degli standard di qualità. Queste situazioni hanno condotto alla fisiologica selezione tra gli enti più «vicini» in termini di valori e di cultura dei soci. Lungo questa via, *Azalea* ha dato vita nel

2008 a un nuovo network non *equity* denominato *Seicop*. Vi partecipano, oltre ad *Azalea*, altre cooperative veronesi (*La Genovese*, *Filcocontinuo*, *Soliantaria*, *Labero*, *Il Ponte*), che hanno messo in comune le attività di progettazione, la gestione delle risorse umane, la formazione, le funzioni amministrative, gli acquisti e il *fund raising*. La direzione del network è formata dai presidenti e dai vice presidenti delle cooperative. La presidenza della rete è assegnata a ciascuna cooperativa sulla base di un meccanismo di rotazione annuale.

4. La politica di remunerazione e di gestione del rischio

1. Una seconda politica che si riscontra nella realtà cooperativa sociale ha ad oggetto la definizione, da un lato, dei *meccanismi di remunerazione* dei contributi ricevuti e, dall'altro, dei collegati meccanismi di *contenimento delle conseguenze economiche* legate al manifestarsi di condizioni di disequilibrio della gestione. Una sintesi di tale politica è esposta in tabella 2.

2. La manovra sui *meccanismi di remunerazione* consiste nella definizione del *dosaggio* tra i fattori a remunerazione «fissa» contrattualmente definita e quelli, invece, a remunerazione «residuale» rispetto ai primi e quindi

TAB. 2. I meccanismi di remunerazione e di gestione del rischio

Azione	Caso	Contenuto
Meccanismi di remunerazione dei soci	<i>Azalea</i>	Passaggio da fattori a ricompensa variabile a fattori a ricompensa fissa
	<i>Gruppo Fraternalità</i>	Integrazione variabile della ricompensa fissa con il meccanismo del ristorno
Meccanismi di gestione del rischio	<i>Gruppo Fraternalità</i> <i>In Concerto</i>	Regolamento di capitalizzazione Delibere di aumento di capitale sociale
	<i>In Concerto</i> <i>Gruppo Fraternalità</i> <i>In Concerto</i> <i>Gruppo Fraternalità</i>	Finanziamenti da soci cooperatori Strumenti di «solidarietà consortile»

«variabili» in funzione dei risultati conseguiti dalla gestione³.

Di norma, chi conferisce fattori a ricompensa residuale, poiché sottopone il proprio apporto alla variabilità dei risultati di gestione, si attende una remunerazione che lo compensi adeguatamente del rischio cui si espone; per contro, i soggetti in posizione contrattuale sono remunerati in termini fissi, in questo modo sottraendosi, almeno nel breve termine, dall'incertezza dei risultati aziendali.

Nella cooperativa sociale, i soci cooperatori «accettano» normalmente di sostituire una remunerazione variabile definita *ex post* con una fissa determinata *ex ante*, sia pure inferiore alle ricompense correnti sul mercato per impieghi simili. In questo modo il socio, accettando una ricompensa anche inferiore a quella che potrebbe ottenere in posizione variabile, slega il proprio compenso dall'alterno andamento dei risultati aziendali.

Per l'economia cooperativa, la *surroga* di ricompense variabili con altre di carattere fisso consente la definizione di remunerazioni *certe*, in quanto contrattualmente definite, di entità solitamente *inferiore* a quelle vigenti sul mercato per impieghi simili. Ciò in alternativa alla corresponsione di ricompense *variabili*, non prevedibili *ex ante* e di ammontare in genere *superiore* a quelle assicurate al medesimo fattore quando esso è remunerato in modo contrattualmente definito. Si comprende quindi la preferenza variamente riscontrabile nelle cooperative sociali per la corresponsione di remunerazioni fisse, motivata non solo dalla condivisione dei fini che convince i soci a rinunciare al residuo *surplus*, ma anche dalla convenienza che tale forma di ricompensa presenta per la cooperativa. Tramite la remunerazione fissa la cooperativa trattiene infatti una quota di *surplus* che, nell'ipotesi di compensi variabili e

³ Capaldo (1996, 21): «È di grande rilevanza teorica e pratica, come è noto, il dosaggio tra le due classi di fattori (a remunerazione contrattuale e a remunerazione residuale) (...) All'efficacia di questo dosaggio sono legati l'equilibrio economico dell'impresa e la sua capacità di svilupparsi».

di risultati di gestione positivi, dovrebbe distribuire ai soci.

• In *Azalea* fino al 2004 un gruppo di 10 soci che presidiava le posizioni di comando percepiva, in aggiunta a una remunerazione fissa definita *ex ante*, una ricompensa di carattere residuale determinata in funzione del risultato netto di gestione. La cooperativa «anticipava» la distribuzione di utili mediante la sovra-remunerazione del lavoro prestato dai soci. La ricompensa «residuale» poteva anche raggiungere incrementi del 20% rispetto a quanto previsto dalla ricompensa contrattuale. Per effetto di questa situazione, il processo di rafforzamento patrimoniale era moderato: i mezzi propri erano pari, nel 2004, al 40% del totale indebitamento finanziario netto. A partire dal 2004 *Azalea* interviene sul sistema di ricompensa. Le remunerazioni variabili sono sostituite con compensi fissi, tenuto conto dei livelli salariali stabiliti dai contratti collettivi e dei livelli di responsabilità individuali. Ne consegue l'avvio di un processo di rafforzamento patrimoniale, con una dotazione di mezzi propri che arriva a coprire, al termine del 2009, il 75% del totale dell'indebitamento finanziario netto. Il risultato è conseguito nonostante la cooperativa abbia condotto, negli stessi anni, un significativo piano di investimenti pari a circa il 50% dell'indebitamento esistente alla fine del 2009.

3. I meccanismi di remunerazione possono anche essere progettati combinando compensi fissi e variabili, allo scopo di rafforzare il coinvolgimento e la responsabilità dei soci. Il riferimento è a sistemi di ricompensa che prevedono un'integrazione variabile definita *ex post* rispetto al compenso fisso stabilito *ex ante*.

Sul piano tecnico, ciò può avvenire tramite lo strumento del *ristorno*, la cui assegnazione al socio consente l'appropriazione personale di una quota dei risultati prodotti dalla gestione; di norma, nelle cooperative sociali i ristorni assegnati ai soci non vengono a loro liquidati, ma sono portati ad aumento del capitale sociale della cooperativa, dove rimangono investiti sino al termine del rapporto di partecipazione.

• Nelle cooperative sociali aderenti al *Gruppo Fraterrima*, l'articolo 28 dello statuto prevede l'assegnazione di *ristorni* ai soci prestatori in una misura compresa tra il 10% e il 20% del risultato netto. La ripartizione del *ristorno* ai soci, recita lo statuto, «dovrà essere effettuato considerando la quantità e qualità degli scambi mutualistici intercorrenti fra la Cooperativa ed il socio». In particolare, il *ristorno* è definito in funzione delle ore lavorate e in proporzione alle responsabilità assunte. Lo statuto prevede inoltre che l'ammontare del *ristorno* si trasformi in azioni e sia portato ad aumento del capitale sociale della cooperativa. La previsione dei *ristorni*, sottolinea l'amministratore delegato del consorzio, «incrementa la responsabilità dei soci alla generazione di buoni risultati di gestione e ne favorisce la partecipazione all'attività cooperativa»; il fatto che i *ristorni* non siano distribuiti ma aumentino la quota di capitale sociale di pertinenza del socio «stimola la sua fidelizzazione al progetto cooperativo». Alla fine del 2009, le cooperative del *Gruppo Fraterrima* hanno assegnato *ristorni* ai soci, poi destinati ad aumento di capitale sociale, per 125 mila euro.

4. Alle politiche di remunerazione dei contributi ricevuti si correlano quelle legate al *contenimento delle conseguenze economiche* legate al manifestarsi di eventuali condizioni di disequilibrio della gestione.

Nelle imprese in cui uno o più soggetti assumono la funzione di assicurare agli altri una ricompensa fissa determinata a priori, tramite l'esposizione del proprio contributo al pieno rischio di impresa, si attenua l'esigenza dell'impresa di dotarsi di un'adeguata quantità di mezzi propri per fare fronte ad eventuali situazioni di difficoltà della gestione.

Per converso, nell'ipotesi diffusa nella realtà della cooperazione sociale in cui i soci accettano una ricompensa fissa determinata *ex ante*, la cooperativa deve disporre di un'adeguata dotazione di capitale proprio.

La formazione nel tempo di tali riserve si svolge tramite la costituzione, sotto il profilo contabile, di riserve di capitale netto; esse manifestano la propria utilità in ragione della maggiore «capacità di resistenza» che consen-

tono in momenti di difficoltà. Logicamente, tale politica può svolgere efficacemente la sua funzione solo quando è trascorso un *adeguato periodo di accumulazione* dei valori conseguiti ma non distribuiti.

Ad evidenza, la capacità di avviare idonei processi di capitalizzazione ruota intorno al rapporto tra i soci e la cooperativa. Tale rapporto si concretizza nell'efficacia ed efficienza dei processi di produzione posti in essere dai soci cooperatori, nella loro accettazione di un livello di remunerazione normalmente inferiore a quello assegnato dal mercato e nella disponibilità dei soci a concorrere, esercizio dopo esercizio, alla capitalizzazione della loro cooperativa.

• L'importanza che nel *Gruppo Fraterrima* è assegnata alla capitalizzazione di ciascuna cooperativa trova conferma nell'istituzione, prevista dall'art. 17 dello statuto, di un apposito regolamento denominato «regolamento di capitalizzazione delle cooperative». Esso disciplina «la capitalizzazione della cooperativa da parte dei soci in base a specifici parametri individuati dal regolamento stesso». Il regolamento dispone, all'art. 3, che «a partire dal terzo esercizio successivo a quello in cui è stato ammesso nella compagine sociale, ciascun socio prestatore dovrà detenere un numero di azioni in misura proporzionale al valore dei compensi lordi percepiti nell'anno precedente». Il valore del capitale sociale da sottoscrivere e versare da parte dei soci prestatori è pari: *i)* per i soci prestatori svantaggiati, al 3% dei compensi lordi; *ii)* per i soci prestatori non svantaggiati, al 6% dei compensi lordi. Negli ultimi cinque esercizi questo meccanismo di capitalizzazione ha contribuito ad incrementare la dotazione patrimoniale complessiva in media per quasi 1 milione di euro all'anno.

• Il processo di capitalizzazione assume grande rilievo anche nel consorzio *In Concerto*. Le cooperative della «rete stretta» hanno deliberato nel 2009 un aumento di capitale sociale, raddoppiando la quota sociale individuale da 1.250 a 2.500 euro. Per il versamento della quota è stato consentito ai soci una dilazione pari a 25 euro al mese o la commutazione di ore di ferie equamente valorizzate. A seguito di questa operazione, le

cooperative del consorzio hanno raccolto risorse pari a circa 700 mila euro. È stata inoltre replicata nel 2010 una manovra già attuata una prima volta nel 2005: prevede che ciascun socio conferisca alla cooperativa 5 giorni di ferie maturate e non godute, che sono adeguatamente valorizzate (ad un corrispettivo pari a 10 euro orari per 80 euro al giorno) e «trasferite» ad aumento del capitale sociale. Nel corso del 2010 tale manovra condurrà a un incremento di capitale sociale complessivamente pari a 370 mila euro.

Il contributo del socio alla solidità patrimoniale della cooperativa può attuarsi anche con lo strumento del prestito. Si tratta di una forma di sostegno molto diffusa perché la raccolta di risorse finanziarie a titolo di debito dal socio e, in particolare, dal socio lavoratore anziché da un istituto di credito, compare in modo significativo la rischiosità finanziaria della cooperativa, potenziandone le condizioni di solidità.

• Al termine del 2009, le cooperative della «rete stretta» del consorzio *In Concerto* hanno raccolto oltre 800 mila euro di finanziamenti di soci. Il «regolamento sul risparmio sociale» ha previsto, nel 2009, una remunerazione dei prestiti da soci ad un tasso netto del 3,8% per finanziamenti superiori ai 3.000 euro, del 2,8% per i prestiti tra i 3.000 e i 1.500 euro e dell'1,8% per prestiti di ammontare inferiore a 1.500 euro.

• Il *Gruppo Fraterrima* ha raccolto 2,1 milioni di euro di finanziamenti da soci alla fine del 2009. Tali prestiti sono remunerati secondo un meccanismo che nel corso del 2009 ha fissato il tasso di interesse al 3,25%.

5. Come evidenziato nel paragrafo 3, un'azione che si riscontra diffusamente nella realtà cooperativa consiste nel creare aggregazioni di natura consortile tra cooperative che operano nel medesimo territorio.

La partecipazione a strutture consortili incrementa gli spazi di intervento che gli organi di governo possono azionare per consolidare le strutture patrimoniali e finanziarie delle cooperative associate.

Se l'appartenenza a queste strutture richiede che le singole unità contribuiscono alla dotazione patrimoniale del consorzio, è altrettanto vero che la forza patrimoniale

del consorzio costituisce una sorta di «garanzia» per ciascuna cooperativa, che può così contare sul sostegno consortile per fare fronte ad eventuali situazioni di difficoltà o per sostenere i propri progetti di sviluppo.

Logicamente, la forza di queste politiche è funzione della coesione tra la cooperative associate e degli strumenti di «solidarietà di rete» attivati all'interno del consorzio.

• Nel consorzio *In Concerto* è stato avviato dal 2006 un fondo denominato *Solidarietà e sviluppo*. È finanziato dalle cooperative tramite il versamento di euro 0,10 per ogni ora diretta di lavoro prestata dai suoi lavoratori. Anche alcuni operatori del territorio (una banca e due comuni) aderiscono al fondo. La raccolta totale è stata pari a 585.000 euro dal 2006 al 2009. Si tratta di risorse che i soci delle singole cooperative, anziché trattenerle nella propria unità, accettano di mettere a servizio della rete. Finora il fondo è stato impiegato per sostenere e rilanciare una cooperativa in difficoltà e per finanziare un progetto di sviluppo consortile. Una ulteriore manovra è stata attuata nel 2010 per coprire le perdite subite da una cooperativa di tipo B). Le cooperative della «rete stretta» hanno deciso di destinare il 50% dei propri utili dell'esercizio 2009 (per un totale di circa 250 mila euro) a favore della cooperativa in difficoltà, che senza questo sostegno avrebbe dovuto avviare un'ampia ristrutturazione con tagli al personale.

• All'interno del *Gruppo Fraternalità*, buona parte del patrimonio consortile – composto da immobili, disponibilità monetarie e partecipazioni – è accentrato nella cooperativa *Fraternalità*, la cui compagine è formata dai 10 soci più anziani del consorzio. *Fraternalità* gestisce il patrimonio accumulato in passato dal gruppo, mettendolo al servizio di un sano sviluppo futuro del progetto consortile. Ciò avviene: a) sostenendo la nascita di nuove cooperative, dove *Fraternalità* partecipa quale socio sovventore; b) concedendo finanziamenti alle unità del gruppo che hanno bisogno di crescere; c) fornendo garanzie fidejussorie a favore delle singole cooperative; d) intervenendo a sostegno delle unità che non dovessero conseguire risultati positivi. Alla fine del 2009, *Fraternalità* deteneva partecipazioni per oltre 1 milione di euro, aveva in corso finanziamenti per circa 3 milioni

di euro e aveva concesso garanzie per oltre 2 milioni di euro. I legami di rete sono inoltre rafforzati dalla presenza di un sistema di *cash pooling* consortile, con il quale la liquidità in eccesso presso ciascuna cooperativa è accentrata presso il consorzio e impiegata a supporto delle esigenze finanziarie delle altre cooperative.

5. Verso un «nuovo» ruolo del socio cooperatore?

1. Venute progressivamente meno le condizioni del contesto esterno che hanno favorito l'ampia diffusione del fenomeno, le cooperative sociali hanno iniziato, in tempi recenti, a focalizzare la propria attenzione sui fattori sotto il loro più diretto controllo.

Hanno cominciato a riflettere sui meccanismi di gestione strategica, sugli strumenti per la ricerca di livelli più elevati di produttività, sulla progettazione di servizi innovativi, sui meccanismi di fidelizzazione dei clienti (assistiti e «pagatori»).

Il motore di queste azioni sono i soci cooperatori, che rappresentano il «cuore» intorno al quale pulsa il progetto cooperativo.

Nella cooperativa sociale, il socio assume un duplice ruolo: da un lato, fornisce alla cooperativa i propri fattori (di produzione o di consumo) tramite un rapporto di scambio; dall'altro, tramite un rapporto di partecipazione, il socio assume collettivamente l'iniziativa imprenditoriale, cui si connette l'esercizio della funzione di governo e l'accettazione del rischio d'impresa. Ad evidenza, è questo secondo rapporto che costituisce l'elemento genetico della cooperativa sociale, da cui scaturiscono le scelte fondamentali che sono sotto il diretto controllo della medesima.

Nella fase dell'espansione dimensionale e della diffusione territoriale, il ruolo del socio si è spesso esaurito in un puro rapporto di scambio. Per converso, i mutamenti in corso impongono alla cooperativa di riflettere sul rinnovato contributo che i soci, in quanto «co-imprendi-

tori», possono offrire nel perseguimento dell'economicità duratura.

Al riguardo, i *case studies* hanno consentito di dare evidenza sia agli spazi di manovra che sussistono nel governo della compagine sociale sia alla rilevanza che assume la definizione dei meccanismi di remunerazione dei soci e dei collegati meccanismi di gestione del rischio nel consolidare le strutture economico-finanziarie delle cooperative sociali.

2. Dal lavoro emerge che il baricentro di queste politiche sono il processo di capitalizzazione della cooperativa e la disponibilità dei soci a sostenere la «capacità di resistenza» della loro impresa.

L'attenzione riservata alla capitalizzazione è legata non solo alla fisiologica esigenza, propria di ogni impresa, di dotarsi di una struttura patrimoniale adeguata rispetto alla dimensione e ai fabbisogni della gestione. Ma è altresì giustificata dall'assenza, nella cooperativa sociale, di soggetti che esponendo il proprio contributo al pieno rischio di impresa sono in grado di assicurare agli altri una ricompensa fissa determinata *ex ante*. Ciò impone alle cooperative sociali di poter contare su un'adeguata dotazione di mezzi propri, pena il rischio di rendere velleitaria la ricerca continua di risposte ai bisogni sociali della comunità locale.

La circostanza per cui l'equilibrio fa perno sui soci cooperatori conduce a configurare un'accezione di equilibrio «allargata», che va al di là delle risorse proprie della cooperativa e che dipende anche dalla disponibilità dei membri della compagine sociale a sostenere la continuità nel tempo.

3. È peraltro evidente che l'attitudine dei soci a riassumersi collettivamente il ruolo imprenditoriale non può che trovare radice in un rinnovato «impulso ideale» da parte dei medesimi.

Del resto, è questa la storia della cooperazione sociale, esplosa negli ultimi decenni grazie ad una «miccia» tenuta costantemente accesa dai soci.

Tali soggetti, animati da valori forti e da precise convinzioni di fondo, hanno dato vita ad un forma organizzativa che ha conquistato rilevanti spazi di azione nel fornire risposte ai bisogni sociali del territorio. Spinti da un lucido disegno di miglioramento sociale, i soci cooperatori sociali hanno assunto la funzione imprenditoriale e rischiato in proprio, trascurando la convenienza economica immediata delle iniziative avviate. E lungo questa direzione hanno conseguito risultati in origine impensabili.

Anche il futuro della cooperazione sociale passerà attraverso la medesima «miccia». Solo se i soci cooperatori torneranno a credere nella validità del loro progetto imprenditoriale, rischiando ancora per la propria impresa e per il benessere sociale delle comunità di appartenenza, la cooperativa sociale potrà – anche tramite le politiche presentate nel corso del presente lavoro – superare le sfide che oggi è chiamata ad affrontare.

Riferimenti bibliografici

- AA.VV.
2007 *Quando le risorse umane fanno la differenza: il modello imprenditoriale delle cooperative sociali*, in «Impresa Sociale», 76.
- Borzaga, C.
2009 *Le lezioni della cooperativa sociale*, in *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Rapporto Iris Network, Roma, Donzelli.
- Capaldo, P.
1996 *Le aziende non profit tra stato e mercato*, in AA.VV., *Le aziende non profit tra stato e mercato*, Atti del XVIII Convegno AIDEA, Bologna, Clueb.
- Eisenhardt, K.M.
1989 *Building Theories from Case Study Research*, in «Academy of Management Review», 14.
- Eisenhardt, K.M. e Graebner, M.E.
2007 *Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges*, in «Academy of Management Journal», 50.

- Fazzi, L.
2008 *Lo sviluppo strategico*, in C. Borzaga e L. Fazzi (a cura di), *Governance e organizzazione per l'impresa sociale*, Roma, Carocci.
- Fiorentini, G.
2009 *Impresa sociale e crisi economica*, in *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Rapporto Iris Network, Roma, Donzelli.
- Matacena, A. e Travaglini, C.
2000 *Il gruppo non profit, specializzazione e aggregazione nel settore non profit*, in A. Zangrandi (a cura di), *Aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, Milano, Egea.
- Platt, J.
1999 *What can Case Studies do?*, in A. Bryman e R. Burgess, *Qualitative Research*, London, Sage.
- Travaglini, C.
2007 *Dal gruppo nonprofit al gruppo dell'impresa sociale: dieci anni di sviluppo dell'attività e dell'accountability nonprofit*, in «Impresa Sociale», 1.
- Yin, R.
1994 *The Case Study Crisis: Some Answers*, in «Administrative Science Quarterly», 26.