



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
DI TORINO



# **Studio sui bisogni di nuove figure professionali e di servizi innovativi per processo e prodotto nelle cooperative sociali A**

## **Report finale**

# Indice

<b>1. La ricerca .....</b>	<b>3</b>
1.1. Finalità .....	3
1.2. Oggetto .....	3
1.3. Fasi .....	4
1.4. Gruppo di lavoro .....	4
1.5. Modello di ricerca .....	4
1.6. Strumenti.....	5
1.6.1. Questionario .....	5
1.6.2. Intervista .....	5
1.6.3. Focus group.....	6
<b>2. I risultati del questionario .....</b>	<b>8</b>
2.1. Premessa .....	8
2.2. I dati Confcooperative.....	8
2.2.1. Dati descrittivi generali.....	9
2.2.2. Dati dimensionali.....	23
2.2.3. Dati sull'evoluzione .....	26
2.2.4. Incroci fra dati e tipologia di evoluzione .....	32
2.3. I dati Legacoop .....	39
<b>3. Il focus group .....</b>	<b>42</b>
3.1. Traccia .....	42
3.2. Dinamiche di gruppo.....	43
3.3. Mappe di parole chiave.....	44
3.4. Interventi.....	45
<b>4. Conclusioni .....</b>	<b>51</b>

## Allegati

1. Questionario di rilevazione (parte prima)
2. Questionario di rilevazione (tabella servizi)
3. Elenco tabelle statistiche

# La ricerca

## Finalità

Confcooperative Torino e Legacoop A.R.C.S.T. stanno lavorando da sempre per lo sviluppo e il rafforzamento delle proprie imprese sociali. L'esigenza di realizzare una ricerca, nella provincia di Torino, finalizzata alla definizione di nuove figure professionali e alla rilevazione di servizi innovativi per processo e prodotto nelle cooperative sociali di tipo A, nasce dal desiderio del mondo cooperativo di comprendere le linee evolutive dell'impresa sociale, di interrogarsi sull'immediato futuro e di ridefinire il proprio ruolo in un contesto attuale caratterizzato da profondi mutamenti economici, sociali e politici.

Quello della cooperazione sociale è un settore che ha visto un forte sviluppo sia nella nostra regione che nel resto d'Italia. Dal punto di vista occupazionale, la produzione professionale di questi servizi ha saputo coinvolgere quote elevate di forza lavoro qualificata e professionale e dagli ultimi dati ministeriali risulta che le cooperative sociali in Italia sono 5.600 e contano 157.000 lavoratori.

## Oggetto

La crescita del numero di cooperative sociali e la crescita delle dimensioni di quelle già esistenti ci indicano che:

- la cooperazione sociale è un fenomeno in forte crescita sia rispetto al numero di attività produttive sia rispetto alla dimensione di ciascuna impresa
- la cooperazione sociale di tipo A può definire nuove figure professionali e nuovi servizi.

Le **cooperative sociali di tipo A** hanno la possibilità di muoversi su un mercato, quello dei servizi alla persona, sempre più vasto e in crescita proprio perché i bisogni sono sempre nuovi e sempre diversi. Infatti oltre alla domanda tradizionalmente espressa dalle pubbliche amministrazioni si affianca e si sovrappone quella espressa dai cittadini e dalle famiglie. Il lavoro delle cooperative sociali è quello di rispondere a questi bisogni che sono per definizione in continua e rapida trasformazione. Diventa quindi determinante la capacità di:

- rilevare l'aggiornamento del personale, di monitorare il lavoro, di sviluppare adattabilità al cambiamento e flessibilità nell'erogazione del servizio
- identificare servizi innovativi per lo sviluppo dell'impresa.

Ad oggi noi sappiamo quali sono le figure professionali e i servizi tipici dell'impresa sociale ma non conosciamo quelli di nuova definizione.

Gli organigrammi delle imprese cooperative sociali di tipo A, se pur spesso molto semplificati, evidenziano l'esigenza di una definizione più precisa dei compiti organizzativi e quindi di una definizione di nuove figure professionali funzionali allo sviluppo e al consolidamento dell'impresa. La flessibilità organizzativa dimostrata fino ad oggi, pur restando, deve necessariamente essere affiancata ad una organizzazione gestionale maggiormente definita e specializzata.

Accanto a risorse umane pregiate vi è dentro il settore un ventaglio di funzioni che comprende tutte le mansioni possibili dalla più semplice alla più complessa. Il bisogno si riferisce quindi a quella capacità di utilizzare ed adattare i profili più legati agli aspetti aziendali al lavorare in una organizzazione sociale. Infatti nella cooperazione sociale più che altrove l'equilibrio tra prodotto sociale e prodotto economico devono essere combinati quotidianamente.

La ricerca mira in particolare a far emergere una più ampia consapevolezza delle nuove figure professionali nelle imprese sociali e dei servizi innovativi evitando l'appiattimento su esigenze immediate ed improvvisate.

Il processo di ricerca è da intendersi come bidirezionale, nel senso che non si limita a reperire informazioni e dati nelle cooperative ma mira a suscitare un dibattito ed una riflessione interna.

## Fasi

L'azione di realizzazione della ricerca si è svolta lungo le seguenti tappe:

- identificazione e costituzione del gruppo di lavoro
- definizione del modello di ricerca
- definizione degli strumenti d'indagine
- somministrazione delle interviste
- realizzazione del focus group
- elaborazione del report finale
- presentazione della ricerca

## Gruppo di lavoro

Il gruppo di lavoro è stato così composto:

<b>Confcooperative Torino</b>		<b>Legacoop Piemonte</b>	
<i>Direzione</i>	Alessandra Brogliatto	<i>Direzione</i>	Anna Di Mascio
<i>Raccolta e elaborazione dati, stesura del report finale</i>	Silvia Gualandi	<i>Raccolta e elaborazione dati</i>	Rosalia Tribolo
<i>Conduzione focus group</i>	Carla Chiarla		
<i>Coordinamento</i>	Jasmine Festa		
<i>Consulenza scientifica</i>	Paolo Almondo (Università di Torino, Facoltà di Scienze Politiche)		

## Modello di ricerca

Realizzare una ricerca sull'innovazione significa interrogarsi preventivamente sul significato che questo termine assume nel contesto d'indagine. Ciò è particolarmente arduo in un mondo come quello della cooperazione sociale, che solo negli ultimi anni si è dato una precisa identità, che vive ancora spesso in una fase "eroica" e che non ha ancora affermato l'esigenza di progettare e condurre consapevolmente le proprie trasformazioni.

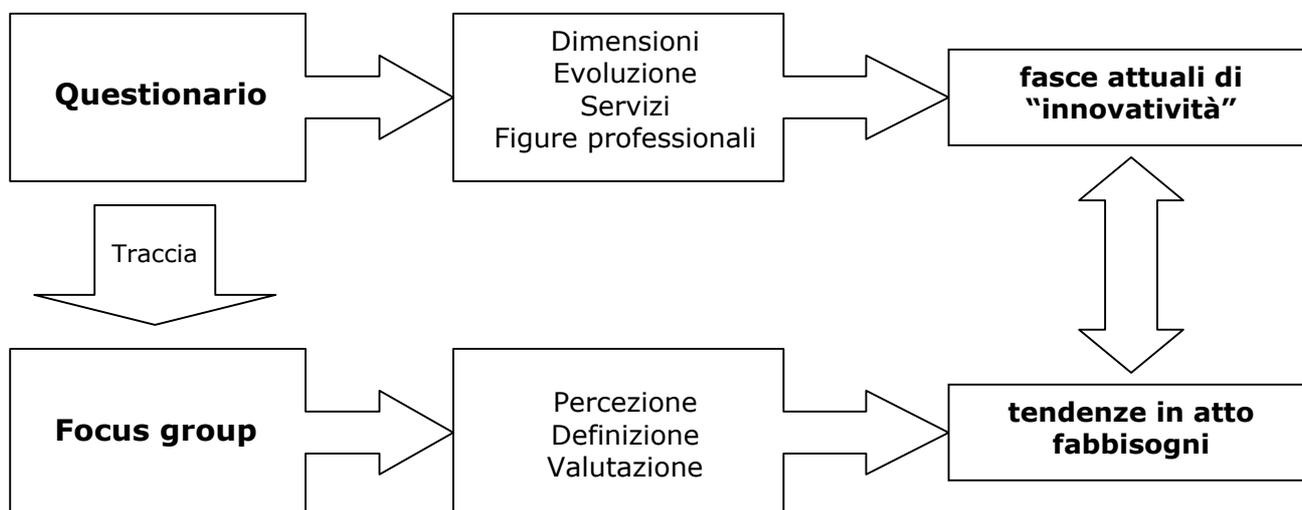
Pur mantenendo come obiettivo finale la definizione dei servizi e delle professionalità in evoluzione, si è scelto quindi di non dare per scontato che questo fosse il solo ambito in cui si manifesta il bisogno di rinnovamento, ma di fare della ricerca stessa un'esplorazione dei vari significati che la parola innovazione sta assumendo nel conteso cooperativo.

Si tratta quindi di una ricerca che non parte da una definizione o da un'ipotesi da verificare ma che ambisce a registrare i mutamenti in atto della vita delle cooperative iscritte, con l'attenzione a cogliere:

- la diversa presenza della spinta all'innovazione
- la diversa percezione dell'innovazione
- i diversi ambiti di investimento
- i servizi e i profili più presenti e quelli più richiesti

Ciò ha inevitabilmente reso il compito più complesso sotto tutti gli aspetti (la creazione di un questionario, la risposta da parte delle associate, l'elaborazione dei dati in base alla loro significatività ecc.), ma ha permesso di raccogliere dati abbondanti e strutturati, utilizzabili per ulteriori riflessioni e riscontri futuri.

Il percorso di ricerca previsto si può così rappresentare:



## Strumenti

### 1. Questionario

L'impianto impegnativo della ricerca ha reso particolarmente complessa e faticosa la predisposizione del questionario (vedi appendice 1)

Esso è stato articolato in 4 sezioni:

1. dati anagrafici
2. caratteristiche, risorse e procedure interne
3. caratteristiche delle sedi operative
4. caratteristiche delle sedi amministrative
5. caratteristiche dei singoli servizi.

In alcune sottosezioni si è cercato di rilevare la trasformazione del dato nell'arco temporale dal 1999 al 2002 (si è scelto il 2002 perché i dati sono stati raccolti a 2003 non ancora concluso).

Il questionario è stato inviato alle cooperative sociali di tipo A che svolgono la loro attività nella provincia di Torino (iscritte a Confcooperative Torino o a Legacoop Piemonte), imprese di varie dimensioni coinvolte prevalentemente nella gestione di servizi socio-sanitari ed educativi. Lo scopo dell'invio è stato quello di permettere agli interlocutori di raccogliere preventivamente i dati dai propri archivi, in modo da facilitare la fase successiva, quella dell'intervista.

Data la complessità delle informazioni richieste, le cooperative hanno incontrato alcune difficoltà nel reperimento dei dati, specie quelli riferiti agli anni passati: è un dato che già rivela il bisogno di acquisire sistematicità e la difficoltà a leggere la propria storia.

### 2. Intervista

Successivamente all'invio del questionario, le cooperative sono state contattate telefonicamente da una intervistatrice al fine di definire un appuntamento per la realizzazione dell'intervista telefonica. Il riepilogo dei contatti è il seguente:



spontaneamente dal gruppo nel corso della discussione. Inoltre all'interno del focus è stata utilizzata anche la tecnica del *brainstorming* per stimolare il confronto.

Naturalmente il grado di strutturazione del focus group ha condizionato il compito del moderatore che ha esercitato un ruolo che si è adattato alle esigenze del gruppo sia in termini di contenuti che di dinamiche di gruppo. In alcuni momenti infatti è stato utilizzato un approccio più strutturato mentre in altri, vista la ricchezza della discussione, si è limitato ad una funzione facilitatoria del confronto in modo che tutti i partecipanti potessero trovare lo spazio per esprimersi e l'interazione tra gli stessi si svolgesse nel modo più spontaneo possibile. Un approccio non troppo direttivo è infatti indicato come il più adatto in una ricerca di tipo esplorativo, ma che abbisogna di alcuni interventi, volendo affrontare tutta una serie di aspetti e temi legati alle nuove figure professionali e servizi innovativi nelle cooperative sociali A, soprattutto in un gruppo eterogeneo come il nostro.

Tutta la discussione è stata registrata vocalmente e poi trascritta integralmente ad opera dell'osservatrice e della ricercatrice che hanno accompagnato i lavori.

La fase di trascrizione dei nastri registrati è stato il primo passo della fase di analisi e di predisposizione. Questo lavoro ha richiesto un notevole investimento di tempo e risorse in quanto la trascrizione di un focus group risulta piuttosto difficile e complessa per la presenza di sovrapposizioni di voci ed interruzioni reciproche.

Le note prese durante la discussione e la trascrizione della registrazione hanno permesso di sviluppare ed integrare l'analisi più statistica delle informazioni raccolte con i questionari

# I risultati del questionario

## Premessa

La rilevazione tramite questionario ha confermato la sostanziale diversità delle realtà appartenenti a Confcooperative Torino e a Legacoop Piemonte. Le tabelle che seguono sono il risultato di un'elaborazione statistica dei dati Confcooperative, mentre per quel che riguarda Legacoop, dato il minor numero di cooperative sociali A iscritte e il minor numero di adesioni alla ricerca (non significativo statisticamente), si è scelto di farne comunque un'analisi basata su alcuni parametri significativi, integrandola con un'intervista a un testimone significativo del settore.

## *I Dati Confcooperative*

Nella parte quantitativa che segue ci si è ispirati al criterio di fornire informazioni il più possibile dettagliate, fra le quali si è scelto di commentare le più significative. I commenti alle singole tabelle vengono riportati a lato di esse, quelli riguardanti una sezione intera sono collocati al fondo di essa.

La presentazione dei dati è stata suddivisa in 4 macro-aree:

- **dati generali**, di carattere descrittivo;
- **dati sulle dimensioni**, riportanti le cifre che concorrono a delineare le classi dimensionali delle cooperative ad oggi, e la loro distribuzione (fatturato, numero lavoratori, numero di sedi e di servizi);
- **dati sull'evoluzione**, che analizzano le trasformazioni avvenute fra il 1999 e il 2002 e inerenti alcuni aspetti più evidenti delle organizzazioni (ancora fatturato e occupazione, ma anche produttività, presenza femminile, strumenti di controllo gestionale e ampliamento delle sedi); utilizzando alcuni di questi dati è stata elaborata una tipologia indicativa di cooperative in base alle loro modalità evolutive negli ultimi anni;
- **incroci** fra la tipologia individuata e alcune variabili della vita aziendale, per verificarne l'incidenza sui processi di innovazione.

Si ritiene comunque opportuno sottolineare che l'elaborazione riguarda 42 imprese su 60 attive e su 72 contattate. Non rappresenta quindi la totalità delle associate ma soltanto un sottoinsieme peraltro adeguato, un campione "autoselezionato". Delle rimanenti, 12 sono risultate al di fuori del target della ricerca e solo 18 non reperibili o disponibili: la mancata disponibilità può comunque essere ipotizzata come "spia" di una particolare realtà organizzativa, al momento non centrata sull'autoriflessione.

Come già detto sopra, le 42 aderenti alla ricerca inoltre non sempre hanno fornito i dati completi.

# DATI DESCRITTIVI GENERALI

## Anagrafici

### 1. Periodo di costituzione

	Prima o dopo l'entrata in vigore della Legge 381. Netta prevalenza di cooperative "anziane".
Prima del 1991	
Dopo il 1991	
Totale	

### 2. Genere del presidente

	Frequenza	Percentuale
Donna	21	50,0
Uomo	21	50,0
Totale	42	100,0

### 3. Anzianità del presidente

	Frequenza	Percentuale
Fino a tre anni	Si è differenziata l'anzianità dei presidenti in base alla durata media di un mandato (3-4 anni). Quasi la metà dei presidenti è al primo mandato.	
Da 4 a 8		
Più di 8		
Totale		
Mancanti	-	
Totale	42	

### 4. Titolo di studio del presidente

	Frequenza	Percentuale
Licenza media	1	2,4
Diploma	30	71,4
Laurea	11	26,2
Totale	42	100,0

### 5. Principali modifiche statutarie

Modifica	N. cooperative che l'hanno effettuata
Adeguamento a L.381/91	15
Conversione del capitale sociale in €	14
Revoca del Collegio Sindacale	12
Variatione sede legale	10
Variatione Registro Prefettizio (diventa Produzione Lavoro)	6
Variatione oggetto sociale	5
Modifiche varie al regolamento interno	5
Variatione ragione sociale (aggiunta ONLUS)	4
Modifica articoli vari dello statuto	4
Adeguamento a L59/92 (destinazione 3% degli utili al fondo sviluppo)	3
Introduzione del regolamento interno	3
Istituzione del Collegio Probi Viri	2

Proroga scadenza della cooperativa	1
Scissione da associazione madre	1
Adesione a associazione	1
Aumento del numero dei consiglieri	1
Approvazione della mission	1
Adeguamento del regolamento interno a L.142/01	27

## Qualità, informatica e formazione

### 6. Situazione certificazione di qualità

	Fre	
Ottenuta		La certificazione non è ancora un fatto acquisito ma piuttosto un progetto futuro, indotto principalmente dalla necessità dell'accREDITAMENTO per partecipare agli appalti pubblici.
In corso		
In futuro		
Non interessa		
Totale		

### 7. Numero di computer

	Frequenza	
Fino a 3	19	Il numero di computer è di solito proporzionato alle dimensioni della cooperativa. E' in fase di avanzamento la realizzazione di siti web dedicati alle singole cooperative, anche se i siti web già presenti sono per lo più di mera presenza. I software utilizzati sono quelli più generici (videoscrittura e posta elettronica), salvo casi specifici di software legati all'attività svolta (es. telesoccorso).
Da 4 a 8	19	
Più di 9	4	
Totale	42	

### 8. Uso della rete informatica

Niente			
Internet			
Internet+sito web	4		9,5
Internet+rete locale	7		16,7
Internet+rete locale+sito web	15		35,7
Totale	42		100,0

### 9. Proporzione diplomati e laureati su totale lavoratori

	diplomati	
	Frequenza	Percentuale
Meno della metà	19	57,6
Più della metà	14	42,4
Totale	33	100,0
Mancanti	9	
Totale	42	

	laureati	
	Frequenza	Percentuale
Meno di un quinto	24	66,7
Un quinto o più	12	33,3
Totale	36	100,0
Mancanti	6	
Totale	42	

### 10. Attività di formazione

	Frequenza	Percentuale
Nessuna	2	6,3
Finanziata e acquistata	19	59,4
Finanziata oppure acquistata	11	34,4
Totale	32	100,0

Dato non disponibile	9	
Mancante	1	
Totale	42	

### 11. Compresenza di formazione finanziata/acquistata

		Formazione acquistata		
		sì	no	dato non disponibile
Formazione finanziata	sì	19	4	
	no	7	2	
	dato non disponibile			9
Totale		26	6	9

E' rilevante il numero delle cooperative che non dispongono di dati certi sull'attività di formazione. Non è stata qui considerata la spesa per la formazione in quanto non è ancora generalizzato l'uso di calcolarne l'ammontare effettivo (acquisto di formazione + costo del personale impegnato). Si è preferito integrare il dato con una rilevazione delle modalità attraverso cui le cooperative accedono alla formazione: finanziata, ovvero realizzata utilizzando i fondi pubblici previsti o le opportunità offerte dalla centrale e dai consorzi; acquistata, ovvero realizzata attraverso un impiego di risorse proprie e rivolgendosi alle opportunità offerte dal mercato. I risultati evidenziano come entrambe le modalità siano utilizzate per far fronte a fabbisogni formativi diversificati e in crescita.

## Destinatari dei servizi

### 12. Diffusione delle principali categorie di destinatari

	sì		no	
	numero	percentuale	numero	percentuale
Servizi rivolti ad ANZIANI	13	31,0%	29	69,0%
Servizi rivolti a HANDICAP	19	45,2%	23	54,8%
Servizi rivolti a MINORI	23	54,8%	19	45,2%
Servizi rivolti a MINORI A RISCHIO	22	52,4%	20	47,6%
Servizi rivolti ad ADULTI	10	23,8%	32	76,2%
Servizi rivolti ad ADULTI PSICHIATRICI	11	26,2%	31	73,8%
Servizi rivolti a DETENUTI	4	9,5%	38	90,5%
Servizi rivolti a DIPENDENTI DA SOSTANZE	6	14,3%	36	85,7%
Servizi rivolti a EXTRACOMUNITARI	7	16,7%	35	83,3%

### 13. Altri tipi di destinatari

	Frequenza	Percentuale
0	27	64,3
Minori psichiatrici	2	4,8
Adolescenti	1	2,4
Giovani over 18	1	2,4
Figli di madri tossicodipendenti	1	2,4
Ragazze madri	1	2,4
Famiglie	4	9,5
Disoccupati di fascia debole	2	4,8
Malati	1	2,4
Gestione camere mortuarie	1	2,4
Genitori e insegnanti	1	2,4
Operatori sociali	1	2,4
Totale	42	100,0

#### 14. Distribuzione delle categorie di destinatari

N. categorie	Frequenza	Percentuale
1	11	26,2
2	8	19,0
3	5	11,9
4	10	23,8
5	3	7,1
6	4	9,5
9	1	2,4
Totale	42	100,0

#### 15. Connessione forte fra categorie di destinatari

				Servizi rivolti a MINORI A RISCHIO	
				sì	no
Servizi rivolti ad HANDICAP	sì	Servizi rivolti ad MINORI	sì	10	4
			no	4	1
	no	Servizi rivolti ad MINORI	sì	4	5
			no	4	10

L'indagine sulle categorie di destinatari dell'attività delle cooperative evidenzia un forte impegno nelle aree tradizionali dei minori e dell'handicap, peraltro strettamente connesse nelle stesse realtà: la ragione di questo è forse da ricercarsi sia nella tradizionale formazione degli operatori (in cui si legano strettamente le problematiche minori-handicap) sia nell'affinità dei servizi offerti (che fa sì che un servizio inizialmente offerto a una categoria possa essere nel tempo esteso anche all'altra). Seguono i servizi per anziani, mentre sono meno numerosi quelli rivolti alla popolazione adulta portatrice di disagio. Le categorie meno tipiche comprese nella tabella "Altri tipi di destinatari" risultano essere più che altro integrative e complementari a quelle tradizionali, anche se non mancano investimenti soprattutto nell'area del sostegno alla famiglia e all'inserimento lavorativo.

### Ambito territoriale

#### 16. Ambiti territoriali di attività

	sì		no	
	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale
Comune	40	95,2	2	4,8
Prima cintura urbana	27	64,3	15	35,7
Seconda cintura urbana	20	47,6	22	52,4
Provincia	20	47,6	22	52,4
Regione	5	11,9	38	88,1
Fuori regione	7	16,7	35	83,3

#### 17. Distribuzione degli ambiti territoriali di attività

N. ambiti per cooperativa	Frequenza	Percentuale
1	8	19,0
2	11	26,2

3	11	26,2
4	6	14,3
5	2	4,8
6	4	9,5
Totale	42	100,0

### 18. Ampiezza territoriale dei servizi

	Frequenza	Percentuale
Comune	6	14,3
Comune e provincia	26	61,9
Provincia	2	4,8
In tutta la regione	2	4,8
Anche fuori regione	6	14,3
Totale	42	100,0

La diffusione territoriale è stata analizzata in base a 6 variabili di ambiti, in cui si è tenuto conto della complessità della realtà urbana torinese (possibilità di operatività nella prima e nella seconda cintura, oltre che in altre località della provincia). Per i comuni minori si è considerata l'operatività nel proprio comune o nella provincia in generale.

La quasi totalità delle cooperative opera in 1-3 ambiti territoriali, prevalentemente nel comune di appartenenza, la maggior parte anche nell'area provinciale. Scarso l'ampliamento regionale o extra-regionale, dovuto non tanto all'esportazione delle proprie attività verso altri territori, quanto soprattutto ad attività di formazione e sostegno o all'afflusso di ospiti dalle varie regioni verso le comunità terapeutiche.

## Sedi

### 19. Situazione delle sedi amministrative al 2002

	Frequenza	Percentuale
In proprietà	5	12,2
In affitto	32	78,0
Presso altri	4	9,8
Totale	41	100,0
Dato mancante	8	
Totale	49	

### 20. Sedi di servizi in proprio dal 1999 al 2002

	1999		2002	
	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale
0	25	61,0	22	55,0
1	10	24,4	8	20,0
2	2	4,9	6	15,0
3	3	7,3	2	5,0
4	0	0	1	2,5
5	1	2,4	1	2,5
Totale	41	100,0	40	100,0
Mancante	1		2	
Totale	42		42	

### 21. Sedi di servizi in affidamento dal 1999 al 2002

	1999		2002	
	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale
0	29	72,5	29	70,7
1	6	15,0	4	9,8
2	2	5,0	5	12,2
4	0	0	1	2,4
5	2	5,0	1	2,4
6	1	2,5	1	2,4
Totale	40	100,0	41	100,0
Mancanti	2		1	
Totale	42		42	

### 22. Sedi di servizi presso enti dal 1999 al 2002

	1999		2002	
	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale
0	20	50,0	18	43,9
1	8	20,0	4	9,8
2	4	10,0	8	19,5
3	4	10,0	5	12,2
4	1	2,5	0	0
5	1	2,5	0	0
6	0	0	1	2,4
7	0	0	1	2,4
9	1	2,5	1	2,4
13	1	2,5	0	0
14	0	0	1	2,4
17	0	0	1	2,4
18	0	0	1	2,4
Totale	40	100,0	41	100,0
Mancanti	2		1	
Totale	42		42	

### 23. Rapporto fra servizi in proprio e servizi affidati al 1999

Totale sedi servizi in proprio al 99	Totale servizi affidati al 99										Totale
	0	1	2	3	4	5	6	8	9	13	
0	4	7	4	3	1	2	1	1		1	24
1	5	1	2						1		9
2	2										2
3	1	1	1								3
5				1							1
Totale	12	9	7	4	1	2	1	1	1	1	39

### 24. Rapporto fra servizi in proprio e servizi affidati al 2002

Totale sedi servizi in proprio al 02	Totale servizi affidati al 02											Totale	
	0	1	2	3	4	5	6	7	9	14	18		19
0	3	5	3	1	2	1	2	2		1	1	1	22
1	3		3	1					1				8

2	4	1		1									6
3		1		1									2
4	1												1
5				1									1
Totale	11	7	6	5	2	1	2	2	1	1	1	1	40

### 25. Sedi di servizi in proprietà dal 1999 al 2002

	1999		2002	
	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale
0	36	87,8	32	78,0
1	5	12,2	7	17,1
2	0	0	2	4,9
Totale	41	100,0	41	100,0
Mancante	1		1	
Totale	42		42	

### 26. Sedi di servizi in affitto dal 1999 al 2002

	1999		2002	
	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale
0	20	48,8	16	39,0
1	10	24,4	10	24,4
2	4	9,8	8	19,5
3	2	4,9	4	9,8
4	1	2,4	1	2,4
5	3	7,3	1	2,4
6	1	2,4	1	2,4
Totale	41	100,0	41	100,0
Mancante	1		1	
Totale	42		42	

Per "servizi in proprio" si intendono i servizi progettati e gestiti totalmente dalle cooperative, rivolti a una clientela diversificata. Per "servizi in affidamento" si intendono i servizi gestiti dalle cooperative su appalto, convenzione o accreditamento presso enti pubblici. Per "servizi presso gli enti" si intendono i servizi che non prevedono la messa a disposizione di una sede da parte delle cooperative (solo fornitura di manodopera).

La variabile delle sedi dei servizi misura l'investimento immobiliare delle cooperative negli ultimi 4 anni e la diversificazione dell'offerta (di sede+servizio, di sola sede, di solo servizio).

Non si registrano trasformazioni significative fra il 1999 e il 2002 per quel che riguarda questo aspetto. Dal complesso dei dati si evidenzia come la progettazione e l'offerta di un servizio siano indipendenti dalla disponibilità di una sede apposita, la cui acquisizione sembra essere successiva all'avvio e al consolidamento del servizio (forse per motivi di contenimento iniziale dei costi).

Si possono osservare un lieve aumento dell'offerta di servizi in proprio (da 28 a 35), e delle sedi di proprietà (da 5 a 11), mentre sono comunque più numerosi i servizi per cui non viene fornita una sede. Fra il 1999 e il 2002 sono aumentate le cooperative che offrono sia servizi affidati che servizi in proprio (da 7 a 10).

## Profili amministrativi

### 27. Distribuzione dei profili amministrativi

Profilo	N. figure presenti	N. cooperative	Totale per figura
<b>AREA AMMINISTRATIVO-CONTABILE</b>			
presidente/direttore generale	0,5	1	9,5
	1,0	7	
	2,0	1	
segretaria/receptionist	0,5	2	12,0
	1,0	11	
responsabile risorse umane	0,5	1	8,5
	1,0	8	
responsabile amministrativo	0,5	4	10,0
	1,0	8	
responsabile paghe & contributi	1,0	2	3,5
	1,5	1	
contabile	0,5	1	9,5
	1,0	5	
	2,0	2	
amministrativo generico	0,5	2	15,5
	1,0	8	
	2,0	2	
	2,5	1	
addetto conteggio ore del personale	1,0	1	1,0
tecnico del bilancio sociale	0,5	1	0,5
tecnico del controllo di gestione	0,5	1	1,5
	1,0	1	
<b>AREA COORDINAMENTO</b>			
segretaria organizzativa	1,0	1	1,0
coordinatore generale	0,5	3	7,5
	1,0	4	
	2,0	1	
coordinatore di servizio	6,0	1	6,0
referente operativo di progetto	2,0	1	2,0
coordinatore volontari	0,5	1	0,5
<b>AREA COMMERCIALE, PUBBLICHE RELAZIONI &amp; SVILUPPO</b>			
responsabile commerciale	1,0	1	1,0
responsabile marketing	0,5	1	0,5
responsabile relazioni esterne	0,5	1	0,5
responsabile relazioni con gli enti	1,0	1	1,0
responsabile progettazione	0,5	2	2,0
	1,0	1	
responsabile promozione & sviluppo	1,0	1	1,0
<b>AREA TECNICA</b>			
segretaria tecnica	0,5	1	0,5
coordinatore tecnico appalti	1,0	1	1,0
responsabile manutenzione struttura	1,0	1	1,0
addetto sistema informatico	0,5	1	0,5

responsabile qualità	0,5	1	0,5
FIGURE MISTE			
segretaria & amministrativa	1,0	1	1,0
direttore, responsabile amministrativo & della qualità	1,0	1	1,0
responsabile gestionale	0,5	1	0,5
contabilità & paghe	1,0	1	1,0
contabilità & commerciale	0,5	1	0,5
risorse umane & commerciale	1,0	1	1,0
risorse umane & acquisti	1,0	1	1,0
obiettivi & sicurezza	1,0	1	1,0
progettazione & PR	0,5	1	0,5
economato & manutenzione tecnica	1,0	1	1,0

La tabella evidenzia il frazionamento dei ruoli e l'ampio uso del part-time (indicato col valore 0,5) nell'area amministrativa delle cooperative sociali A. La funzione amministrativa in questi casi è affiancata da un altro ruolo di tipo operativo.

Alcuni macro-profili (es. commerciale, coordinamento, tecnico) sono declinati in più figure e riaccorpati in modo a volte anomalo, come si evidenzia dalla sezione "figure miste".

Un altro aspetto interessante di questa declinazione è che ogni realtà interpreta soggettivamente i vari ruoli, cogliendo e utilizzando di ogni profilo solo gli aspetti che rispondono alle proprie esigenze. Una conseguenza di questo rimodellamento è che a volte si attribuiscono denominazioni diverse alle stesse figure.

Il frazionamento dei ruoli amministrativi può essere visto come conseguenza della tendenza del mondo cooperativo alla distribuzione di tali responsabilità su soci che svolgono già altre mansioni di tipo operativo: tendenza che può essere dovuta sia a una scarsità di risorse da destinare a ruoli non strettamente produttivi, sia alla tradizione di gestione interna democratica.

## 28. Richiesta di specializzazioni per profili amministrativi esistenti

Figura	Specializzazione richiesta o in corso	N. richieste
Per presidente/direttore generale	aggiornamento continuo	1
	alta formazione per l'impresa sociale	2
	diritto societario	1
	lavoro d'équipe	1
Per segretaria/receptionist	aggiornamento continuo	2
	alta formazione per l'impresa sociale	1
	amministrazione generale	1
	contabilità	1
	informatica	1
Per responsabile risorse umane	segreteria organizzativa	1
	aggiornamento continuo	1
	lavoro d'équipe	1
	selezione e direzione del personale	1
Per responsabile amministrativo	aggiornamento continuo	2
	contabilità informatica	1
	cooperazione	1
	diritto societario	1
	gestione economica e del personale	1
Per responsabile paghe & contributi	statistica	1
Per contabile	aggiornamento contabilità	1

	aggiornamento continuo	2
	lavoro d'équipe	1
	rendicontazione	1
Per amministrativo generico	amministrazione generale	1
	contabilità informatica	1
	gestione amministrativa terzo settore	1
	qualità	1
Per tecnico del bilancio sociale	finanza	1
Per tecnico del controllo di gestione	controllo di gestione	1
Per segretaria organizzativa	qualità	1
Per coordinatore generale	aggiornamento continuo	1
	alta formazione per l'impresa sociale	1
Per referente operativo di progetto	alta formazione per l'impresa sociale	1
Per responsabile relazioni esterne	informatica	1
Per responsabile progettazione	progettazione	1
Per responsabile promozione & sviluppo	gestione servizi assistenziali	1
Per coordinatore tecnico appalti	alta formazione per l'impresa sociale	1
Per responsabile gestionale	lavoro d'équipe	1
Per contabilità & commerciale	gestionale e qualità	1
Per risorse umane & commerciale	alta formazione per l'impresa sociale	1
Per risorse umane & acquisti	contabilità	1
Per economato & manutenzione tecnica	HACCP e qualità	1

## 29. Richiesta di profili amministrativi

	Frequenza	Percentuale
amministrativo generico	1	2,4
laureato in Economia e Commercio	1	2,4
progettista di servizi	1	2,4
nessuno	39	92,9
Totale	42	100,0

Anche la scelta dei campi di specializzazione richiesti evidenzia la tendenza alla polifunzionalità delle figure amministrative, alla riqualificazione delle risorse interne anziché all'acquisizione di nuove figure già qualificate.

## Servizi\*

### 30. Distribuzione dei servizi in base all'anno di avvio

	Il 70% dei servizi sono sorti negli ultimi 10 anni, dopo la regolamentazione dell'impresa sociale dovuta alla Legge 381/91 e la relativa espansione. Fra il 1995 e il 1999 si assiste a un vero boom. La crescita rimane forte negli ultimi anni (più del 30% dei servizi sono nati dopo il 2000).
Dal 1981 al 1989	
Dal 1990 al 1994	
Dal 1995 al 1999	
Dal 2000 al 2003	
Totale	
Mancanti	
Totale	215

\*Il dato base di calcolo non è qui la cooperativa ma il singolo servizio

### 31. Distribuzione dei servizi per tipo di destinatari

	N. servizi	Percentuale
minori	31	20,1
minori a rischio	26	16,9
handicap	25	16,2
anziani	19	12,3
adulti psichiatrici	12	7,8
adulti	8	5,2
dipendenti da soste extracomunitari	6	3,9
detenuti	4	2,6
adolescenti	3	1,9
altro	2	1,3
famiglie	2	1,3
giovani	2	1,3
disabili sensoriali	2	1,3
figli di madri tossic genitori	1	0,6
imprese	1	0,6
malati	1	0,6
camere mortuarie	1	0,6
giovani	1	0,6
minori psichiatrici	1	0,6
nuclei famigliari	1	0,6
operatori socio-assistenziali	1	0,6
ragazze madri	1	0,6
vari	1	0,6
Totale	154	100,0

### 32. Profili professionali presenti nei servizi

Profili	N. servizi	Totale servizi
educatore	69	469
adest	29	280
animatore	7	122
collaboratore generico	9	44
addetto pulizie	15	41
assistente scolastico	1	35
psicologo	8	26
coordinatore	5	19
badante	1	19
infermiere	5	17
cuoco/addetto cucina	6	10
operatori call center	1	7
maestre d'asilo nido	1	6
artigiani	1	5
ausiliario	2	4
autisti accompagnatori	1	4
insegnante	1	4
autista	1	2
esperto in giurisprudenza	1	2

neuropsichiatra	1	2
OSS	1	2
assistente sociale	1	1
musicoterapeuta	1	1
pedagogo	1	1
psicopedagogo	1	1
sportellista	1	1
Totale	171	1.125

### 33. Distribuzione dei lavoratori per tipo di servizio

Tipo di servizio	N. servizi	Totale lavoratori
Assistenza domiciliare territoriale	6	157
Comunita' alloggio	15	140
Centri estivi	2	105
Centro diurno	7	84
RAF	3	84
Sostegno educativo	4	80
Educativa territoriale	5	58
Gestione casa di ospitalita' notturna	2	55
Animazione	4	54
Educativa scolastica	2	36
RSA	1	32
Comunita' terapeutica	4	27
RSA+RA	1	24
Servizi di aggregazione	1	21
Sostegno scolastico	3	19
RA	2	18
Educativa di strada	3	15
Tagesmutter (asilo familiare)	1	14
Pre & post scuola	1	13
Asilo nido	3	12
Centro intervento piccoli	3	11
Servizio formativo	1	8
Convivenza guidata	2	7
Telesoccorso	1	7
Attivita' educative integrative	1	6
Formazione professionale	1	6
Gestione camere mortuarie	1	6
Prevenzione dell'invecchiamento	1	6
Centri d'incontro	1	5
Centro diurno aggregativo	1	5
Punto famiglia	1	5
Centro diurno semiresidenziale	1	4
Laboratori manualita'	1	3
Ludoteca	1	3
Mediazione culturale	1	3
Micronido	1	3
Riabilitazione equestre	1	3
Servizio pulizie	1	3

Servizio terapeutico	1	3
Aggregazione giovanile	1	2
Centro ricreativo	1	2
Integrazione multietnica (gestione campo nomadi)	1	2
Punto gioco	1	2
Servizio pulizie presso struttura assistenziale	1	2
Collocamento al lavoro	1	1
Mediazione e animazione culturale	1	1
Pensione	1	1
Prevenzione tossicodipendenze	1	1
Spazio genitori	1	1
Tutoraggio borse lavoro	1	1
Totale	103	1.161

Il panorama dei servizi riscontrato tramite le interviste si è rivelato molto più ampio del previsto, anche se i confini fra alcuni tipi di servizio sono piuttosto labili. Si tratta anche qui per lo più di una declinazione delle stesse macro-categorie storiche. Si segnalano comunque forme innovative nel campo sia dei servizi ai minori (es. "tagesmutter", "centro intervento piccoli") che dei servizi ad anziani (telesoccorso, prevenzione dell'invecchiamento) e adulti/minori problematici (riabilitazione equestre). In espansione i servizi di integrazione multietnica.

### 34. Rapporto fra tipi di servizio e cliente

	Dato mancante	Comune e circoscrizioni	Consorzio comunale	Consorzio SA	ASL	IPAB	Regione	Scuole	Consorzio di appartenenza	Privato	Misti	Totale
Aggregazione giovanile		1										1
Animazione		4				1						5
Asilo nido		2								1		3
Assistenza domiciliare territoriale	2	4		1						4		11
Attività educative integrative								1				1
Centri d'incontro		1										1
Centri estivi		2										2
Centro diurno		6	1	2								9
Centro diurno aggregativo										1		1
Centro diurno semiresidenziale		1										1
Centro intervento piccoli		1										1
Centro ricreativo		1										1
Collocamento al lavoro							1					1
Comunità alloggio		7		1	2				1	1	2	14
Comunità terapeutica		1			3							4
Convivenza guidata		2			1							3
Educativa di strada		2		1	1							4

Educativa scolastica		1										1
Educativa territoriale		6		1								7
Formazione professionale		5										5
Gestione camere mortuarie					1							1
Gestione casa di ospitalita' notturna		3										2
Integrazione multi-etnica (gestione campo nomadi)		1										1
Laboratori manualita'		1										1
Ludoteca		2										2
Mediazione culturale							1					1
Mediazione e animazione culturale									1			1
Micronido									1			1
Pre & post scuola		1										1
Prevenzione dell'invecchiamento		1										1
Prevenzione tossicodipendenze				1								1
Punto famiglia		1										1
Punto gioco		1										1
Ra									2			2
Raf	1	1			1				1			4
Riabilitazione equestre					1							1
Rsa						1						1
Rsa+RA									1			1
Servizi di aggregazione									1			1
Servizio formativo							1					1
Servizio pulizie									1			1
Servizio pulizie presso struttura assistenziale									1			1
Servizio terapeutico					1							1
Sostegno educativo		4			1							5
Sostegno scolastico		1		1				1				3
Spazio genitori					1							1
Spazio gioco		1										1
Sportello psicologico								1				1
Tagesmutter (asilo familiare)									1			1
Telesoccorso		1										1
Tutoraggio borse lavoro					1							1
Totale	3	66	1	8	14	2	3	3	1	17	2	120

Dai dati risulta sempre molto forte il legame col committente pubblico (97 servizi su 120).

## DATI SULLE DIMENSIONI

### Fatturato

#### 35. Fatturato 2002

	Frequenza	Percentuale
fino a 200.000 €	8	21,6
da 200.000 a 500.000 €	8	21,6
da 500.000 a 1.000.000 €	12	32,4
da 1.000.000 a 2.000.000 €	7	18,9
oltre 2.000.000	2	5,4
Totale	37	100,0
Mancante	5	
Totale	42	

#### 36. Statistiche del fatturato dal 1999 al 2002

	Numero	Minimo	Massimo	Media
Fatturato 1999	30	47.708	1.483.000	492.770,07
Fatturato 2000	31	8.188	2.871.501	623.158,71
Fatturato 2001	33	60.000	1.732.550	562.233,42
Fatturato 2002	35	128	2.243.123	628.350,69
Validi	30			

#### 37. Fatturato 2002 diviso per tipologia di cliente

	Privati		Comuni		ASL		Provincia		Altri enti territoriali	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
0	15	46,9	10	32,3	15	48,4	32	97,0	18	56,3
fino a 10.000	5	15,6			3	9,7			2	6,3
10.000-50.000	2	6,3	2	6,5	2	6,5			4	12,5
50.000-100.000	2	6,3	1	3,2	2	6,5			1	3,1
100.000-500.000	6	18,8	10	32,3	8	25,8	1	3,0	5	15,6
500.000-1.000.000	2	6,3	5	16,1	1	3,2			2	6,3
Oltre 1.000.000			3	9,7						
Totale	32	100,0	31	100,0	31	100,0	33	100,0	32	100,0
Mancanti	10		11		11		9		10	
Totale	42		42		42		42		42	

#### 38. Statistiche del fatturato per cliente al 2002

	N.	Importo massimo	Volume d'affari totale
Privati	31	896.000	3.020.562
Comuni	30	1.280.805	8.491.668
ASL	30	904.895	3.044.962
Provincia	32	257.147	257.147
Consorzi socio-assistenziali	31	542.349	2.523.183
Altri enti territoriali	31	614.495	1.054.762

## Lavoratori 2002

### 39. Classi dimensionali di lavoratori\* al 2002

	Frequenza	Percentuale
Fino a 20 lavoratori	11	26,2
da 21 a 50	12	28,6
da 51 a 105	19	45,2
<b>Totale</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>

\*compresi i volontari

### 40. Statistiche dei lavoratori per genere dal 00 al 02

	N. coop.	Minimo	Massimo	Somma	Media
Totale uomini 2000	34	0	42	370	10,88
Totale donne 2000	34	0	66	740	21,76
<b>Totale lavoratori 2000</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>96</b>	<b>1110</b>	<b>32,65</b>
Totale uomini 2002	35	0	44	416	11,89
Totale donne 2002	35	7	81	1002	28,63
<b>Totale lavoratori 2002</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>105</b>	<b>1418</b>	<b>40,51</b>

### 41. Soci volontari al 2002

	Frequenza	Percentuale
0		
Da 1 a 5		
Da 6 a 10		
Da 11 a 50		
Totale		
Mancanti		
<b>Totale</b>	<b>42</b>	

La presenza dei volontari si presenta come inesistente o accessoria nella maggior parte dei casi. Là dove esiste una forte presenza di essi, si tratta di realtà in cui pesa ancora fortemente il legame con il mondo dell'associazionismo.

## Sedi dei servizi

### 42. Numero delle sedi al 2002

	Frequenza	Percentuale
0	12	29,3
1	10	24,4
2	14	34,1
3	2	4,9
4	3	7,3
<b>Totale</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>
Mancante	1	
<b>Totale</b>	<b>42</b>	

### 43. Categorie dimensionali delle sedi al 2002

	Frequenza	Percentuale
Nessuna sede	13	32,5
Fino a 250 mq.	13	32,5
Da 251 a 7080	14	35,0
<b>Totale</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>
Mancante	2	
<b>Totale</b>	<b>42</b>	

### 44. Totale dei servizi offerti al 2002

Assoluto	Frequenza	Percentuale
1	5	12,5
2	7	17,5
3	3	7,5

Classi	Frequenza	Percentuale
Fino a 4 servizi	18	45,0
Da 5 a 23 servizi	22	55,0

4	3	7,5
5	7	17,5
6	4	10,0
7	2	5,0
8	2	5,0
9	1	2,5
10	1	2,5
12	1	2,5
14	2	5,0
19	1	2,5
23	1	2,5
Totale	40	100,0
Mancante	2	
Totale	42	

#### 45. Classi dimensionali (lavoratori/fatturato/numero servizi)

Totale lavoratori al 2002	Numero dei servizi al 2002	Fatturato al 2002	
		Fino a 500.000 euro	Oltre i 500.000 euro
<b>Da 7 a 20 lavoratori</b>	Fino a 4	<b>6</b>	
	da 5 a 23	<b>4</b>	
<b>Da 21 a 50</b>	Fino a 4	<b>1</b>	<b>3</b>
	Da 5 a 23	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Da 51 105</b>	Fino a 4	<b>3</b>	<b>2</b>
	Da 5 a 23	<b>1</b>	<b>8</b>

Le classi dimensionali individuate sono basate sulla dicotomizzazione dei dati raccolti e quindi rispecchiano la realtà in modo estremamente semplificato. All'interno di queste categorie esiste comunque una vasta gamma di "sfumature", come testimonia anche la distribuzione abbastanza uniforme dei numeri fra le diverse classi.

Mentre la dicotomizzazione dei lavoratori e del fatturato ricalcano divisioni statistiche classiche, quella del numero dei servizi è basata sull'ipotesi, verificata poi in sede di focus group, che il passaggio da 4 a 5 servizi sia una soglia critica per le cooperative.

L'utilizzo, da parte delle imprese, di sedi proprie, e l'estensione di esse non è stata invece ritenuta significativa ai fini di definirne la realtà dimensionale: esistono casi di cooperative di grande dimensione che prestano i loro servizi quasi esclusivamente presso locali appartenenti agli enti.

## DATI SULL'EVOLUZIONE

### 46. Evoluzione del fatturato 1999-2002

	Frequenza	Percentuale
Decremento o stasi	14	45,2
Crescita costante	15	48,4
Crescita eccezionale	2	6,5
Totale	31	100,0
Non calcolabile	11	
Totale	42	

### 47. Evoluzione dell'occupazione 2000-2002

	Frequenza	Percentuale
Diminuita	8	23,5
Costante	8	23,4
Aumentata	9	26,4
Molto aumentata	9	26,3
Totale	34	100,0
Non calcolabile	8	
Totale	42	

Sembra siano in maggior numero le cooperative sociali A che registrano una crescita, sotto l'aspetto del fatturato e dell'occupazione, almeno in quelle di cui sono pervenuti i dati.

### 48. Incremento medio dei lavoratori 2000-2002

	N.	Aumento totale	Media
Incremento asse		273	8,03
Incremento donn		229	6,74
Incremento uom		44	1,29
Dati mancanti			

Si è registrato soprattutto un incremento della componente femminile, che per tradizione trova sbocco professionale nell'ambito dei servizi alla persona. Oltre all'incremento assoluto, è leggibile anche una crescita del tasso di femminilità (rapporto uomini-donne).

### 49. Evoluzio

	N.	Aumento totale	Media
Diminuito o cost			40,0
Aumentato			60,0
Totale	30		100,0
Mancante	12		
Totale	42		

### à 2000-2002

### 50. Situazione volontari 2000-2002

Rimane sostanzialmente invariata la forza lavoro volontaria.

	N.		Media	Somma
	Validi	Mancanti		
Totale soci volontari 2000	34	8	5,74	195
Totale soci volontari 2002	35	7	6,17	216
	Sembra invece di segno negativo l'evoluzione della produttività per addetto (la maggioranza delle imprese registra decremento o stasi).			Percentuale
Decremento o stasi				61,8
Crescita				30,6
Crescita eccezionale				6,8
Non calcolabile				100,0
Totale				

## 51. Evoluzione della produttività per addetto 2000-2002

## 52. Evoluzione dei ruoli dirigenziali

### 52a. Numero dei ruoli dirigenziali

	1999			Oggi	
	Frequenza	Percentuale		Frequenza	Percentuale
0	3	7,9	0	2	5,1
1	7	18,4	1	4	10,3
2	8	21,1	2	4	10,3
3	9	23,7	3	6	15,4
5	4	10,5	4	1	2,6
6	2	5,3	5	6	15,4
7	2	5,3	6	7	17,9
8	2	5,3	7	4	10,3
12	1	2,6	8	1	2,6
Totale	38	100,0	9	2	5,1
Mancanti	4		12	1	2,6
Totale	42		39	1	2,6
			Totale	39	100,0
			Mancanti	3	
			Totale	42	

### 52b. Numero dirigenti

	1999			Oggi	
	Frequenza	Percentuale		Frequenza	Percentuale
0	1	2,6	1	4	10,3
1	12	31,6	2	7	17,9
2	9	23,7	3	7	17,9
3	8	21,1	4	6	15,4
4	2	5,3	5	5	12,8
5	3	7,9	6	5	12,8
6	2	5,3	7	2	5,1
7	1	2,6	8	1	2,6
Totale	38	100,0	9	1	2,6
Mancanti	4		30	1	2,6
Totale	42		Totale	39	100,0

### 52c. Scarto tra ruoli dirigenziali e dirigenti

	1999			Oggi	
	Frequenza	Percentuale		Frequenza	Percentuale
-2	2	5,3	-9	1	2,6
0	23	60,5	-4	1	2,6
1	4	10,5	-3	5	12,8
2	4	10,5	-2	2	5,1
3	2	5,3	-1	6	15,4
4	1	2,6	0	20	51,3
5	2	5,3	1	2	5,1
Totale	38	100,0	2	2	5,1
Mancanti	4		Totale	39	100,0
Totale	42		Mancanti	3	
			Totale	42	

### 52d. Incremento dal 1999 al 2002

Ruoli dirigenziali	Frequenza	Percentuale	Dirigenti	Frequenza	Percentuale
0	16	42,1	-2	2	5,3
1	8	21,1	0	23	60,5
2	5	13,2	1	4	10,5
3	4	10,5	2	4	10,5
4	3	7,9	3	2	5,3
6	1	2,6	4	1	2,6
32	1	2,6	5	2	5,3
Totale	38	100,0	Totale	38	100,0
Mancanti	4		Mancanti	4	
Totale	42		Totale	42	

Le tabelle indicano i movimenti avvenuti negli staff dirigenziali, come numero sia di ruoli, sia di persone che li ricoprono. Gli scarti sono riferiti alle persone (che mancano o che sono in sovrabbondanza) rispetto ai ruoli. L'incremento misura l'aumento di unità fra il 1999 e il 2002. Si registra una tendenza alla stabilità e un aumento dei ruoli maggiore rispetto a quello dei dirigenti, dovuto al fatto che spesso un dirigenti svolge più funzioni all'interno dell'impresa.

### 53. Utilizzo del controllo di gestione

Anno di costituzione	Anzianità del controllo di gestione												
	0	1	2	3	4	5	7	8	9	10	14	16	20
1979			1		1								
1981		1			1				1				
1983				1									1
1985		1								2			
1986					1			1					
1987			3	1	1							1	
1988	1	2	1							1			

Tipologia	N.	%
nessuno	1	3,2
semplice	20	64,5
professionale	10	32,3
Totale	31	100,0
Mancante	11	
Totale	42	



assume prevalentemente l'aspetto di un breve rapporto inserito nella nota integrativa allegata al bilancio d'esercizio.

### 55. Evoluzione delle sedi operative dal 1999 al 2002

Numero	Frequenza	Percentuale	Metri quadrati	Frequenza	Percentuale
Diminuito o invariato	30	72,8	Diminuiti o invariati	25	64,1
Aumentato	11	26,8	Aumentati	8	20,6
Totale	41	100,0	Molto aumentati	6	15,5
Mancante	1		Totale	39	100,0
Totale	42		Mancante	3	
			Totale	42	

### 56. Rapporto fra incremento fatturato, incremento produttività per addetto e incremento occupazione

Incremento occupazione	Incremento fatturato	Incremento produttività per addetto	
		Diminuito o uguale	Aumentato
Diminuita o costante	Diminuito o uguale Aumentato	5	2 5
Aumentata	Diminuito o uguale Aumentato	4 5	8

### 57. Tipologia evolutiva delle cooperative esaminate

Tipo	Descrizione	Frequenza	Percentuale
<i>Recessive</i>	Diminuzione di fatturato, occupazione e produttività	5	17,2
"Colpo di coda"	Diminuzione di fatturato e occupazione, aumento di produttività	2	6,9
"Sociali"	Diminuzione di fatturato, aumento di occupazione, diminuzione di produttività	4	13,8
<i>Razionalizzatrici</i>	Aumento di fatturato, diminuzione di occupazione, aumento di produttività	5	17,2
<i>Disorganizzate</i>	Aumento di fatturato e di occupazione, diminuzione di produttività	5	17,2
<i>Espansive</i>	Aumento di fatturato, occupazione e produttività	8	27,6
	Totale	29	100,0

Nella tipologia sopra descritta si sono volute rilevare alcune tendenze in atto nel triennio 2000-2002, in base alla quale sono state classificate le 29 cooperative di cui erano disponibili tutte le informazioni (tenendo comunque conto delle inevitabili semplificazioni). Non si tratta di una classificazione conclusiva ma di una ipotesi di lavoro:

- la recessione generale (recessivi)
- la volontà di salvare una situazione critica con un impegno in termini di "sforzo" e di produttività ("colpo di coda")
- la volontà, in presenza di diminuzione di fatturato e di produttività, di salvaguardare l'occupazione ("sociali")

- l'impegno nel razionalizzare, ovvero incrementare la produzione diminuendo l'occupazione (razionalizzatori)
- la necessità di sfruttare meglio una situazione economica e occupazionale favorevole (disorganizzati)
- la tendenza ad espandersi sotto tutti gli aspetti (espansivi).

La scelta, per l'individuazione di questa tipologia, di parametri riguardanti più lo sviluppo che l'innovazione, e strettamente "aziendalistici", senza tenere conto dei processi di innovazione nella mission sociale caratteristica di ogni impresa cooperativa, ha una duplice ragione:

- la difficoltà di inserire una valutazione di mission in una analisi quantitativa; ci si è riservati di indagare questo aspetto nel focus group e nel successivo lavoro diagnostico;
- l'intento di essere una "provocazione", per indurre le cooperative a riflettere sul proprio essere impresa di mercato.

## INCROCI FRA DATI E TIPOLOGIA DI EVOLUZIONE

Le connessioni di seguito esaminate sono basate su un numero ristretto di imprese (quelle classificate nella tipologia, di cui erano disponibili informazioni complete). Dal punto di vista statistico si tratta di interrelazioni indicative; ciò nonostante sono state ritenute tutte importanti come "piste" di ricerca da sviluppare.

### 58. Tipologia/anzianità aziendale

Anzianità aziendale	Recessive	"Colpo di coda"	"Sociali"	Razionalizzatrici	Disorganizzate	Espansive
4						1
6	2	1				
7				1		
8	1	1				
9			1	1	1	
14						1
15				1	1	
16			1		2	
17	1			1	1	1
18			1			
19			1			1
21						1
23				1		1
25	1					1

	N.	Media
Recessive	5	12,4
"Colpo di coda"	2	7,0
"Sociali"	4	15,5
Razionalizzatrici	5	14,2
Disorganizzate	5	14,6
Espansive	8	17,6
Totale	29	100,0

### 59. Tipologia/genere e titolo di studio del presidente

	genere del presidente		titolo di studio del presidente	
	Donna	Uomo	Diploma	Laurea
Recessive		5	3	2
"Colpo di coda"	1	1	2	
"Sociali"	2	2	2	2
Razionalizzatrici	4	1	5	
Disorganizzate	2	3	4	1
Espansive	6	2	7	1
Totale	15	14	23	6

La situazione dei titoli di studio ricalca la divisione di base diplomati-laureati (vedi tab. 9-10). Per quanto riguarda la connessione col genere del presidente è interessante notare come nella categoria "recessivi" non ci sono presidenti donne, mentre queste prevalgono nelle categorie "razionalizzatori" e "espansivi".

## 60. Tipologia/anzianità del presidente

	Media	N.	Minimo	Massimo
Recessive	4,700	5	0,5	15,0
"Colpo di coda"	5,000	2	3,0	7,0
"Sociali"	5,000	4	1,0	7,0
Razionalizzatrici	4,700	5	1,0	10,0
Disorganizzate	6,000	5	3,0	10,0
Espansive	7,625	8	1,0	13,0
Totale	5,793	29	,5	15,0

Da una prima valutazione sembra che la continuità nella leadership sia legata alla tendenza evolutiva.

## 61. Tipologia/fatturato 2002

	N.	Media	meno di 500.000 €	più di 500.000 €
Recessive	5	437.349,60	3	2
"Colpo di coda"	2	326.488,50	2	
"Sociali"	4	326.488,50	1	3
Razionalizzatrici	5	326.488,50	5	
Disorganizzate	2	326.488,50	2	3
Espansive	8	326.488,50		8
Totale	29	326.488,50	13	16

Le medie di fatturato e di lavoratori sono legate alle dimensioni più che all'evoluzione, ma confermano le caratteristiche delle tendenze evolutive individuate.

## 62. Tipologia/totale lavoratori al 2002

	N.	Media	Da 7 a 20	Da 21 a 50	da 51 105
Recessive	5	27,80	2	3	
"Colpo di coda"	2	11,50	2		
"Sociali"	4	54,25	1		3
Razionalizzatrici	5	15,40	4	1	
Disorganizzate	5	70,60			5
Espansive	8	50,13		5	3
Totale	29	41,72	9	9	11

## 63. Tipologia/tasso e evoluzione della presenza femminile

	N.	Diminuito o costante	Aumentato	Incremento medio	Tasso al 2000	Tasso al 2002
Recessive	5	3	2	,4330	3,2545	3,6875
"Colpo di coda"	2		2	<b>1,4048</b>	<b>1,4286</b>	<b>2,8333</b>
"Sociali"	4	1	3	<b>1,2053</b>	<b>1,9639</b>	<b>3,1692</b>
Razionalizzatrici	4	2	2	-,2274	2,3167	2,0893
Disorganizzate	5	2	3	,0154	2,6105	2,6260
Espansive	8	2	6	<b>3,0744</b>	<b>3,8517</b>	<b>6,9261</b>
Totale	28	10	18	1,1985	2,8614	4,0599

Pur tenendo presente che l'osservazione riguarda un piccolo numero di realtà, si rileva una generale tendenza all'incremento nella presenza femminile nelle "colpo di coda" (dove si punta

sulla produttività), nelle "sociali" (dove è forte l'investimento in risorse umane) e nelle "espansive" (le più evolutive). Si evidenzia invece un calo nelle "razionalizzatrici": si può ipotizzare che la riduzione dell'occupazione da queste attuata abbia riguardato soprattutto le donne.

#### 64. Tipologia/numero di servizi

	N	Media	Minimo	Massimo	Da 1 a 4 servizi	Da 5 a 27 servizi
Recessive	5	7,00	2	14	3	2
"Colpo di coda"	2	3,50	1	6	1	1
"Sociali"	4	4,00	3	5	3	1
Razionalizzatrici	5	5,20	1	9	2	3
Disorganizzate	5	7,60	1	23	2	3
Espansive	7	7,29	1	19	2	5
Totale	28	6,18	1	23	13	15

Si riscontra un numero più alto di servizi ai due poli opposti della tipologia: nel caso delle "recessive" può essere considerato come problema di gestione che influisce negativamente sul bilancio delle imprese; nel caso delle "disorganizzate" la "causa" della disorganizzazione; nel caso delle "espansive" un risultato del consolidamento delle organizzazioni e dell'impegno negli aspetti gestionali.

#### 65. Tipologia/grado di informatizzazione

	Internet	Internet + sito web	Internet + rete locale	Internet + rete locale + sito web
Recessive	2	1	1	1
"Colpo di coda"	2			
"Sociali"			<b>2</b>	<b>2</b>
Razionalizzatrici	3	1	1	
Disorganizzate	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>3</b>
Espansive	<b>2</b>		<b>1</b>	<b>5</b>
Totale	10	2	6	11

Anche lo sviluppo dell'informatizzazione coincide con lo sviluppo dimensionale e di fatturato delle cooperative. Non a caso sono le "sociali", le "disorganizzate" e le "espansive" (fra cui si contano le imprese di maggiori dimensioni) ad aver attuato un maggior investimento nella rete informatica: locale per mettere in contatto fra di loro i numerosi lavoratori in organico, internet e web per aumentare la propria visibilità sul mercato.

#### 66. Tipologia/presenza di strumenti di controllo

	Anzianità media del controllo di gestione	Anzianità media del bilancio sociale
Recessive	3,40	7,60
"Colpo di coda"	4,00	9,00
"Sociali"	6,33	7,00
Razionalizzatrici	10,20	6,40
Disorganizzate	1,80	5,00

Espansive	7,00	6,13
Totale	5,71	6,59

Maggiormente significativa la connessione tipologia-controllo di gestione, che vede al primo posto la categoria "razionalizzatrici", le più attente al rapporto costi-ricavi. Per quanto riguarda il bilancio sociale, si tratta di uno strumento importante presente da tempo in tutte le categorie ma che non sembra avere un'influenza diretta sull'espansione delle imprese.

## 67. Tipologia/spese per formazione

	N	Spesa media 2002
Recessive	1	5.707,00
"Sociali"	3	8.345,33
Razionalizzatrici	4	1.591,75
Disorganizzate	4	3.702,25
Espansive	8	11.903,12
Totale	20	7.357,20
Mancanti	9	

I dati sulle spese di formazione pervenuti hanno un valore limitato, in quanto calcolati in modo diverso dalle varie imprese (solo acquisto di formazione o solo costo del personale impegnato o entrambi) e spesso mancanti. Si è scelto di riportarli e utilizzarli a livello puramente osservativo. Le spese maggiori sono state sostenute dalle cooperative che hanno fatto il maggiore investimento in risorse umane ("sociali" e "espansive").

La formazione è un'esigenza molto sentita dalle cooperative ma non che non ha ancora dato origine ad azioni di sistema adeguatamente monitorate. La modalità con cui viene svolta è ancora quella modellata sul bisogno contingente e sulle richieste della normativa e dell'ente pubblico.

## 68. Tipologia/strumenti di partecipazione e condivisione interna

	assemblee soci		assemblee lavoratori		
	aumentato	invariato	aumentato	invariato	non presenti
Recessive	3	2	2	2	1
"Colpo di coda"	1	1			2
"Sociali"	4		2	1	1
Razionalizzatrici	2	3	1	1	3
Disorganizzate	1	4		2	3
Espansive	1	7	1	3	4

	assemblee sindacali				riunioni tecniche e/o di coordinamento	
	aumentato	diminuito	invariato	non presenti	aumentato	invariato
Recessive		1	1	3	2	3
"Colpo di coda"	1			1	2	
"Sociali"			2	2	4	
Razionalizzatrici				5	4	1
Disorganizzate			1	4	4	1
Espansive	2	1	1	4	7	1

	comunicazioni scritte			informazioni da bacheca		
	aumentato	invariato	non presenti	aumentato	invariato	non presente
Recessive	2	3		2	3	
"Colpo di coda"	1	1		1	1	
"Sociali"	3	1		3	1	
Razionalizzatrici	2	2	1	2	2	1
Disorganizzate	4		1	2	1	2
Espansive	7	1		4	3	1

	comunicazioni per via informatica			comunicazioni con altri mezzi	
	aumentato	invariato	non presente	aumentato	non presente
Recessive	2	1	2	1	4
"Colpo di coda"			2		2
"Sociali"	4				4
Razionalizzatrici	1		4	1	4
Disorganizzate	4		1		5
Espansive	6		2	1	7

La comunicazione interna come mezzo per attuare i principi di democraticità e gestione partecipata è una necessità ineliminabile per le cooperative. Dall'indagine è emerso il forte rilievo che questo aspetto assume in tutte le categorie evolutive, senza differenze sostanziali. Prevedibile ma ugualmente significativo il fatto che siano le imprese che contano più addetti a fare il maggior uso dei mezzi di comunicazione. Non è sorprendente neanche rilevare che è molto aumentata la necessità di coordinamento interno fra servizi e che permane nel mondo cooperativo una scarsa sindacalizzazione.

## 69. Tipologia/richiesta di nuova professionalità

Viene aggiunta un'indagine analitica sulla presenza e sulla richiesta di professionalità da parte delle imprese identificate come appartenenti alla tipologia. Essa può aiutare a orientare ulteriori indagini e iniziative da parte delle centrali cooperative.

	Amministrative		
	Profili	Incremento	Specializzazioni
Recessive	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ direttore</li> <li>▪ segretaria</li> <li>▪ responsabile amministrativo</li> <li>▪ amministrativo generico</li> </ul> <i>uso di amministrazione esterna</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alta formazione per l'impresa sociale</li> <li>▪ gestione amministrativa e contabilità</li> <li>▪ qualità</li> </ul>
"Colpo di coda"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ segretaria</li> <li>▪ responsabile amministrativo</li> <li>▪ responsabile promozione/sviluppo</li> <li>▪ coordinatore</li> <li>▪ responsabile commerciale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 amministrativi</li> <li>▪ 1 progettista di servizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gestione economica e del personale</li> <li>▪ gestione servizi assistenziali</li> </ul>
"Sociali"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ direttore</li> <li>▪ segretaria</li> <li>▪ responsabile amministrativo</li> <li>▪ contabile</li> <li>▪ amministrativo generico</li> <li>▪ coordinatore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ no</li> </ul>
Razionalizzatrici	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ direttore</li> <li>▪ segretaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ contabilità base</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ responsabile amministrativo</li> <li>▪ responsabile contabilità/paghe</li> <li>▪ responsabile risorse umane</li> <li>▪ contabile</li> <li>▪ amministrativo generico</li> <li>▪ responsabile progettazione e PR</li> <li>▪ responsabile PR</li> <li>▪ responsabile relazioni con gli enti</li> <li>▪ coordinatore</li> <li>▪ coordinatore volontari</li> </ul> <p><i>uso di lavoratori part-time e volontari</i> <i>uso di amministrazione esterna</i></p>		
Disorganizzate	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ direttore</li> <li>▪ segretaria</li> <li>▪ responsabile amministrativo</li> <li>▪ responsabile risorse umane</li> <li>▪ responsabile risorse umane/commerciale</li> <li>▪ tecnico del controllo di gestione</li> <li>▪ contabile</li> <li>▪ amministrativo generico</li> <li>▪ responsabile progettazione</li> <li>▪ responsabile PR</li> <li>▪ responsabile qualità</li> <li>▪ responsabile manutenzione</li> </ul> <p><i>uso di lavoratori part-time</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alta formazione per l'impresa sociale</li> <li>▪ diritto societario</li> <li>▪ finanza aziendale</li> <li>▪ cooperazione</li> <li>▪ master in progettazione</li> <li>▪ analisi del territorio</li> <li>▪ informatica</li> </ul>
Espansive	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ direttore</li> <li>▪ segretaria</li> <li>▪ responsabile amministrativo</li> <li>▪ responsabile paghe</li> <li>▪ responsabile risorse umane</li> <li>▪ contabile</li> <li>▪ amministrativo generico</li> <li>▪ responsabile progettazione</li> <li>▪ responsabile relazioni con gli enti</li> <li>▪ coordinatore</li> <li>▪ responsabile informatico</li> <li>▪ addetto conteggio ore del personale</li> <li>▪ responsabile risorse umane/acquisti</li> <li>▪ responsabile obiettivi/sicurezza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 addetto paghe</li> <li>▪ 1 amministrativo PT</li> <li>▪ 1 responsabile personale</li> <li>▪ 1 responsabile progettazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aggiornamento</li> <li>▪ alta formazione per l'impresa sociale</li> <li>▪ contabilità</li> <li>▪ comunicazione</li> <li>▪ qualità</li> </ul>

	Operative		
	Profili	Incremento	Specializzazioni
Recessive	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ adest</li> <li>▪ educatore</li> <li>▪ animatore</li> <li>▪ psicologo</li> </ul> <p><i>uso di personale stagionale e volontario</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ riqualifiche</li> <li>▪ formazione stagionali</li> <li>▪ politiche attive del lavoro</li> <li>▪ sviluppo territoriale</li> </ul>
"Colpo di coda"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ educatore</li> <li>▪ psicologo</li> <li>▪ insegnante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ psicologia per assistenza all'infanzia</li> </ul>
"Sociali"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ adest</li> <li>▪ cuoco</li> <li>▪ autista</li> <li>▪ educatore</li> <li>▪ animatore</li> <li>▪ assistente scolastico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ adest</li> <li>▪ educatori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ riqualifiche</li> <li>▪ aggiornamento</li> <li>▪ formazione di animatori stagionali</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ psicologo</li> <li>▪ infermiere</li> </ul> <p><i>uso di personale stagionale</i> <i>uso di consulenti</i></p>		
Razionalizzatrici	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ educatore</li> <li>▪ psicologo</li> <li>▪ generico</li> <li>▪ personale trasversale a più servizi</li> </ul> <p><i>uso di consulenti</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 educatore</li> <li>▪ a seconda delle richieste degli appalti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ riqualifiche</li> <li>▪ a seconda delle richieste degli appalti</li> </ul>
Disorganizzate	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ addetto pulizie</li> <li>▪ cuoco</li> <li>▪ adest</li> <li>▪ educatore</li> <li>▪ educatore con laurea</li> <li>▪ animatore</li> <li>▪ infermiere</li> <li>▪ operatore telefonico</li> <li>▪ artigiano</li> </ul> <p><i>uso di personale stagionale e volontario</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ riqualifiche</li> <li>▪ addestramento operatori</li> </ul>
Espansive	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ addetto pulizie</li> <li>▪ cuoco</li> <li>▪ badante</li> <li>▪ adest</li> <li>▪ OSS</li> <li>▪ educatore</li> <li>▪ animatore</li> <li>▪ assistente sociale</li> <li>▪ infermiere</li> <li>▪ psicopedagogo</li> <li>▪ neuropsichiatra</li> </ul> <p><i>uso di consulenti</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 autisti</li> <li>▪ 5 adest</li> <li>▪ 1 psicologo</li> <li>▪ personale sanitario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ riqualifiche</li> <li>▪ aggiornamento</li> <li>▪ formazione adest-colf per badanti</li> <li>▪ comunicazione</li> <li>▪ qualità</li> <li>▪ tematiche sull'abuso dei minori</li> <li>▪ a seconda delle richieste degli appalti</li> </ul>

Il prospetto della situazione e della richiesta di professionalità registra alcuni aspetti non nuovi ma comunque interessanti:

- la crescente complessità della struttura interna amministrativa al crescere delle potenzialità evolutive: aumenta il numero di figure e la loro specializzazione. Questo incremento, necessario per sostenere la crescita delle imprese, crea però profili disaggregati e distribuiti su varie persone impegnate solitamente anche su ruoli operativi (come già evidenziato nella tabella 27);
- un'analogo andamento dei profili professionali operativi: più l'impresa è espansiva, più riesce a rispondere a bisogni diversificati con l'intervento di professionalità più specifiche;
- l'incremento di personale auspicato è più forte per il profili operativi che per quelli amministrativi;
- la richiesta di specializzazione viene dai due estremi della tipologia (dalle imprese più in difficoltà e da quelle più in espansione), mentre le imprese "di mezzo" manifestano esigenze meno specialistiche, legate per lo più alle riqualifiche (adest e educatori) e all'addestramento periodico del personale fisso o stagionale.

# ***I dati Legacoop***

I dati forniti da Legacoop sono composti da alcuni questionari e da un'intervista con un testimone privilegiato della situazione delle cooperative sociali A aderenti iscritte a Legacoop. Anche in questo contesto, più che di un'indagine analitica, si tratta di una prima esplorazione.

## **Questionario**

Dato il ridotto numero delle cooperative che hanno aderito alla ricerca vengono presentati i singoli casi attraverso la lettura dei parametri risultati determinanti nella ricerca statistica per definire il profilo dell'impresa.

(vedi prospetto pag. 41)

## **Intervista**

Durante l'intervista sono stati affrontati gli stessi temi proposti per il focus group (cos'è la crescita? cos'è l'innovazione? che impatto hanno sulla professionalità e sui servizi?). La prospettiva intravista dalle imprese Legacoop è la seguente:

- **“Tornare piccoli” sul territorio**
  - Le cooperative più grandi imprese hanno registrato una forte evoluzione negli ultimi anni. In alcune di esse l'aver raggiunto grandi dimensioni ha messo a rischio gli aspetti fondanti della cooperazione: la democrazia interna, la partecipazione, la mutualità. La soluzione proposta va verso il ridimensionamento, incoraggiando l'autonomia territoriale. Avere un posizionamento sul territorio, essere contrattuali col welfare territoriale: il futuro è nella crescita delle unità locali.
- **Cambiamento nella percezione della qualità**
  - Si sta trasformando il tradizionale rapporto tra cooperative di servizi e enti pubblici, a causa delle nuove procedure: la richiesta di accreditamento è richiesta di una qualità misurabile da terzi, non più autoreferenziale.
  - Nelle cooperative sociali A la qualità è sempre stata ideologicamente definita come quella delle professioni d'assistenza: l'essere anziché il saper fare. Ma oggi sta avvenendo un dibattito su quale sia la qualità da implementare: quella delle professioni o quella dell'organizzazione? In tutte le imprese, ma soprattutto nelle più grandi c'è bisogno di maturazione delle varie dimensioni organizzative, di una crescita non solo numerica ma sostanziale.
- **Nuova fisionomia della crescita**
  - rispetto all'esterno: essere nel gioco dei piani territoriali
  - rispetto all'interno: solidità organizzativa
  - rispetto ai destinatari dei servizi: presa di coscienza che sono clienti da cui è necessario un feed-back (prima solo professionale, ora anche tecnico-organizzativo).
  - sotto lo stimolo sia esterno-normativo che interno-organizzativo
- **Nuove professionalità**
  - È tendenza caratteristica del mondo cooperativo, per un principio di mutualità fra soci, sviluppare al proprio interno la risposta ai fabbisogni professionali, incrementando la

formazione dei soci lavoratori. Si riconosce che questo può significare non essere abbastanza aperti all'ingresso di risorse nuove e qualificate.

- **Innovazione e leadership**

- Il presidente di una cooperativa è un tipo particolare di leader, riconosciuto dal basso e giuridicamente, che mantiene spesso un carattere carismatico, che identifica l'identità dell'impresa con la propria identità lavorativa. I leader cooperativi sono pronti alla sfida evolutiva ma tendono spesso a risvolti paternalistici, soprattutto se rappresentano la generazione fondatrice. Si ritiene che lo stile di leadership muterà col cambio generazionale, ora che sta emergendo la seconda generazione cresciuta nei consigli di amministrazione. Il problema dell'evoluzione della leadership non si gioca sul piano dello sviluppo di capacità manageriali ma sul quello della trasmissione della mission.

- **Innovazione e informatizzazione**

- L'informatizzazione è un'acquisizione sempre più diffusa all'interno. Non è stata traumatica grazie alla consolidata flessibilità delle cooperative. A volte fa parte del sistema premiante (avere computer è un riconoscimento), a volte la sua attuazione dipende da vincoli economici.

<b>Caso</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>Fatturato 2002</b>	Da 15 ml a 20 ml €	Da 15 ml a 20 ml €	Da 1 ml a 5 ml €	Da 1 ml a 5 ml €	Da 1 ml a 5 ml €	Da 1 ml a 5 ml €	Da 1 ml a 5 ml €	Da 500.000 a 1 ml €	Da 0 a 500.000 €
<b>Aumento fatturato</b>	Aumentato	Molto aumentato	Diminuito o costante	Diminuito o costante	Aumentato	Aumentato	Molto aumentato	Aumentato	Aumentato
<b>N. lavoratori 2002</b>	Oltre 500	Da 150 a 500	Da 50 a 150	Da 50 a 150	Da 50 a 150	Da 15 a 50	Da 15 a 50	Da 50 a 150	Da 15 a 50
<b>Aumento n. lavoratori</b>	Molto aumentato	Diminuito o costante	Aumentato	Diminuito o costante	Dato non pervenuto	Diminuito o costante	Aumentato	Aumentato	Diminuito o costante
<b>% presenza femminile</b>	77,2	91,4	35,8	69,4	58,6	76,1	67,5	35,5	70,6
<b>Certificazione</b>	ISO 9001	ISO 9001	no	ISO 9001	In futuro	ISO 9001	In futuro	In futuro	In corso
<b>Rete informatica</b>	Locale, web, sito	Locale, web	Web, sito	Locale, web, sito	Web	Locale, web, sito	Locale, web	Web, sito	Locale, web, sito
<b>Controllo di gestione</b>	Sì, anni?	Da 5 anni	Da 8 anni	Da 2 anni	Dato non pervenuto	Dato non pervenuto	No	Da 20 anni	Da 13 anni
<b>Bilancio sociale</b>	Da 10 anni	No	No	No	Da 3 anni	Da 2anni	No	Da 2 anni	No
<b>Formazione</b>	Sì, spesa aumentata	Sì, spesa costante	Sì, spesa aumentata	No	Sì, spesa diminuita	Sì, spesa aumentata	Sì, spesa non pervenuta	Sì, spesa aumentata	Sì, spesa non pervenuta
<b>Aumento ruoli dirigenziali</b>	Da 4 a 5	Da 6 a 6	Da 7 a 15	Dato non pervenuto	Da 6 a 6	Da 2 a 2	Dato non pervenuto	Da 10 a 10	Da 3 a 4
<b>N. tipi destinatari</b>	10	6	3	5	1	4	1	8	4
<b>N. servizi</b>	124	23	14	Dato non pervenuto	8	12	6	4	Dato non pervenuto
<b>Profili amministrativi</b>	esterni	dato non pervenuto	segreteria impiegato, previsto incremento e specializzazione	dato non pervenuto	direzione segreteria amministrazione	contabilità risorse umane coordinamento direzione tecnica qualità & formazione	dato non pervenuto	amministrazione coordinamento	dato non pervenuto
<b>Profili operativi</b>	adest educatore animatore previsto incremento e riqualifiche	addetto pulizie adest educatore	adest educatore altro	dato non pervenuto	addetto pulizie adest educatore	addetto pulizie adest educatore altro	addetto pulizie educatore	adest educatore	dato on pervenuto

# Il focus group

Il presente documento presenta un'analisi del contenuto rispetto a ciò che è emerso durante la discussione, e un'analisi delle dinamiche di gruppo e del clima che ha accompagnato i lavori del focus. La scelta di questa tecnica è stata dettata infatti anche dal ritenere importante per una valutazione di tipo partecipato gli aspetti relazionali ed emotivi legati a questo argomento.

## Traccia

La fase di analisi è stata realizzata a partire dalla griglia di lavoro che il gruppo hanno utilizzato per la discussione, predisposta dai ricercatori sulla base di alcuni stimoli provenienti dalla ricerca quantitativa e così articolata:

### 1. Presentazione della ricerca.

- 1.1. Finalità
- 1.2. Occasione
- 1.3. Modalità lavoro
- 1.4. La crescita: elaborazione di una tipologia basata sull'evoluzione di 3 parametri:
  - 1.4.1. occupazione,
  - 1.4.2. fatturato
  - 1.4.3. produttività per addetto

### 2. Presentazione temi del focus group

- 2.1. La crescita
- 2.2. La professionalità/le professionalità
- 2.3. I servizi
- 2.4. L'innovazione

### 3. La crescita

- 3.1. È necessario crescere (è solo un problema di takeoff o una necessità permanente?)
- 3.2. Si può non crescere dal punto di vista quantitativo ma migliorando la qualità dell'esistente?
- 3.3. Come si cresce?
  - 3.3.1. Si progetta o è imposta dalle circostanze?
  - 3.3.2. Chi progetta?
  - 3.3.3. Con quali passaggi
  - 3.3.4. Con quali coinvolgimenti?
  - 3.3.5. E' facile progettare?
  - 3.3.6. Si fanno esperimenti?
- 3.4. Su cosa si cresce?
  - 3.4.1. Aumento occupazione
  - 3.4.2. Aumento fatturato
  - 3.4.3. Aumento produttività
  - 3.4.4. Aumento numerico servizi
  - 3.4.5. Aumento tipi di servizi offerti
  - 3.4.6. Aumento tipologie destinatari
  - 3.4.7. Aumento professionalità generale
  - 3.4.8. Aumento di tipi di professionalità
  - 3.4.9. Aumentando concorrenza
  - 3.4.10. Aumentando cooperazione
  - 3.4.11. O su che altro?
- 3.5. Cosa è necessario per poter crescere?
- 3.6. Gli imprevisti (criticità)

- 3.6.1. Cosa può succedere d'imprevisto (negativo o positivo) all'interno dell'organizzazione quando si cresce
- 3.6.2. Imprevisti negativi
- 3.6.3. Imprevisti positivi
- 3.6.4. Come si monitorizzano e si controllano gli imprevisti
- 3.6.5. Come si possono sfruttare gli imprevisti
- 3.7. Crescita e managerialità
- 3.8. Crescita e partecipazione
- 3.9. Crescita e organizzazione interna

#### **4. La professionalità/le professionalità**

- 4.1. Professionalità di base o permanenti
- 4.2. Nuove professionalità:
  - 4.2.1. per esigenze contingenti
  - 4.2.2. da attivare per lo sviluppo
- 4.3. Crescita professionale come requisito di sopravvivenza della cooperativa
- 4.4. Crescita professionale come requisito per sviluppare la cooperativa

#### **5. Servizi**

- 5.1. Innovativi in assoluto
  - 5.1.1. Quali potrebbero essere
  - 5.1.2. Quali modalità (in proprio, o per conto di)
  - 5.1.3. Per quali tipi di clienti
  - 5.1.4. Con quali mix
- 5.2. Innovativi per la propria cooperativa
  - 5.2.1. Quali potrebbero essere
  - 5.2.2. Quali modalità (in proprio, o per conto di)
  - 5.2.3. Per quali tipi di clienti
  - 5.2.4. Con quali mix
  - 5.2.5. Innovazione alle origini
  - 5.2.6. Innovazione in itinere

#### **6. Equilibrio – crescita – sviluppo –innovazione: quali differenze?**

### **Dinamiche di gruppo**

Le persone coinvolte non si conoscevano perché provenienti da realtà di impresa diversa per dimensioni e mission, con ruoli e funzioni diverse nelle rispettive organizzazioni ma accumulate da un interesse per l'oggetto della ricerca che, come hanno riportato durante il momento di presentazione reciproca, sin dal primo momento di compilazione del questionario, ha "stuzzicato" e stimolato diverse riflessioni nelle rispettive imprese cooperative. Si è trattato di un gruppo eterogeneo per appartenenza professionale ma omogeneo negli obiettivi, che non conosceva la moderatrice, tranne in un caso, e che aveva avuto sporadici confronti con l'équipe di ricerca.

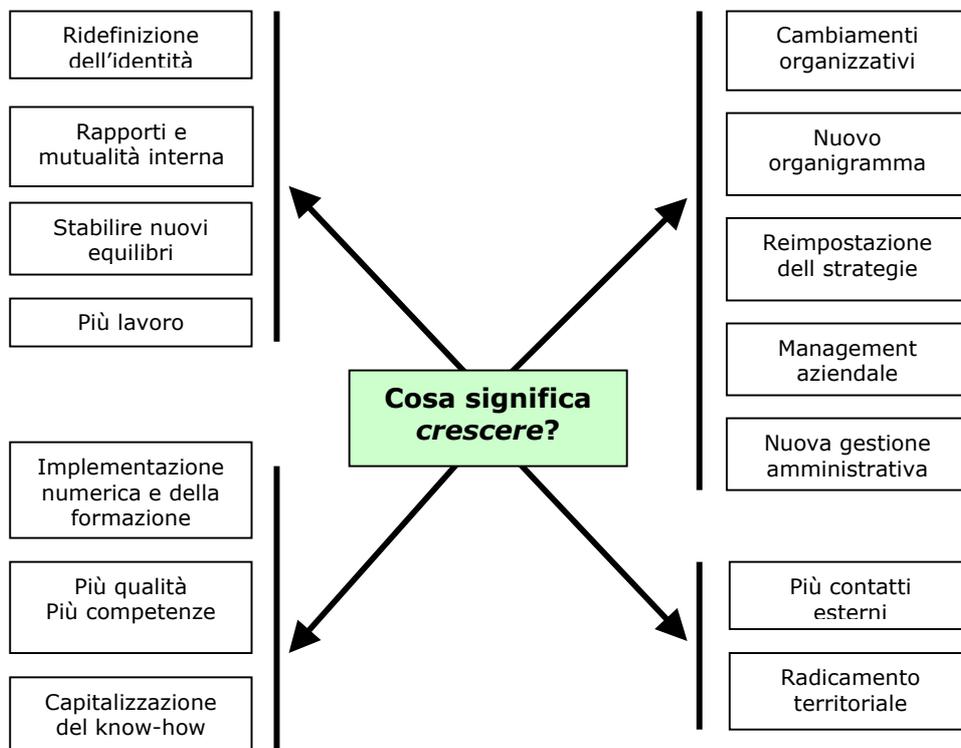
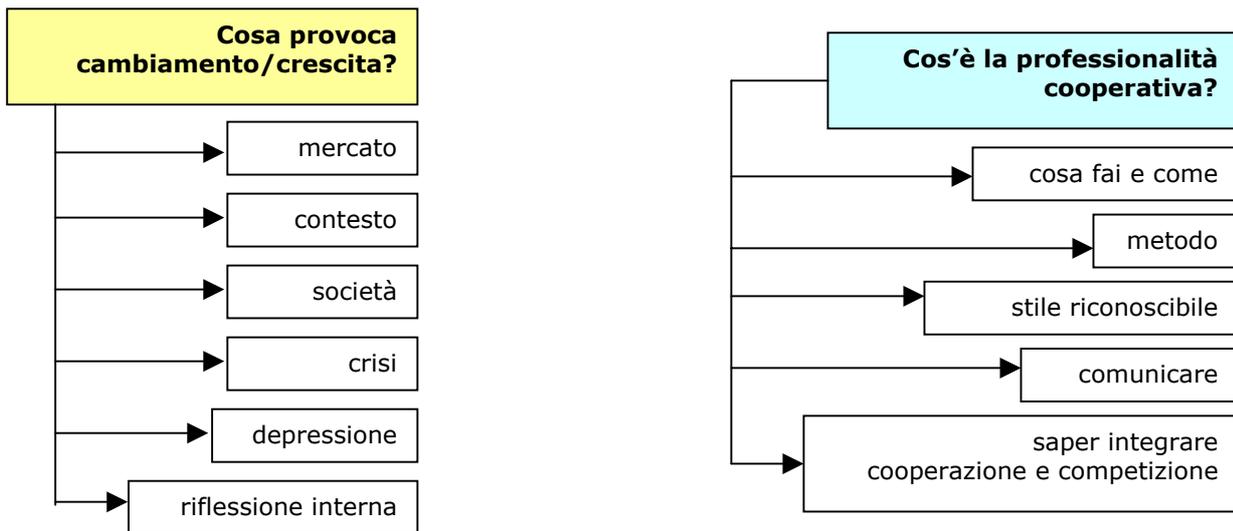
Il gruppo ha lavorato in modo intenso e altamente partecipato per tutte le 4 ore previste anche grazie alle piccole dimensioni.

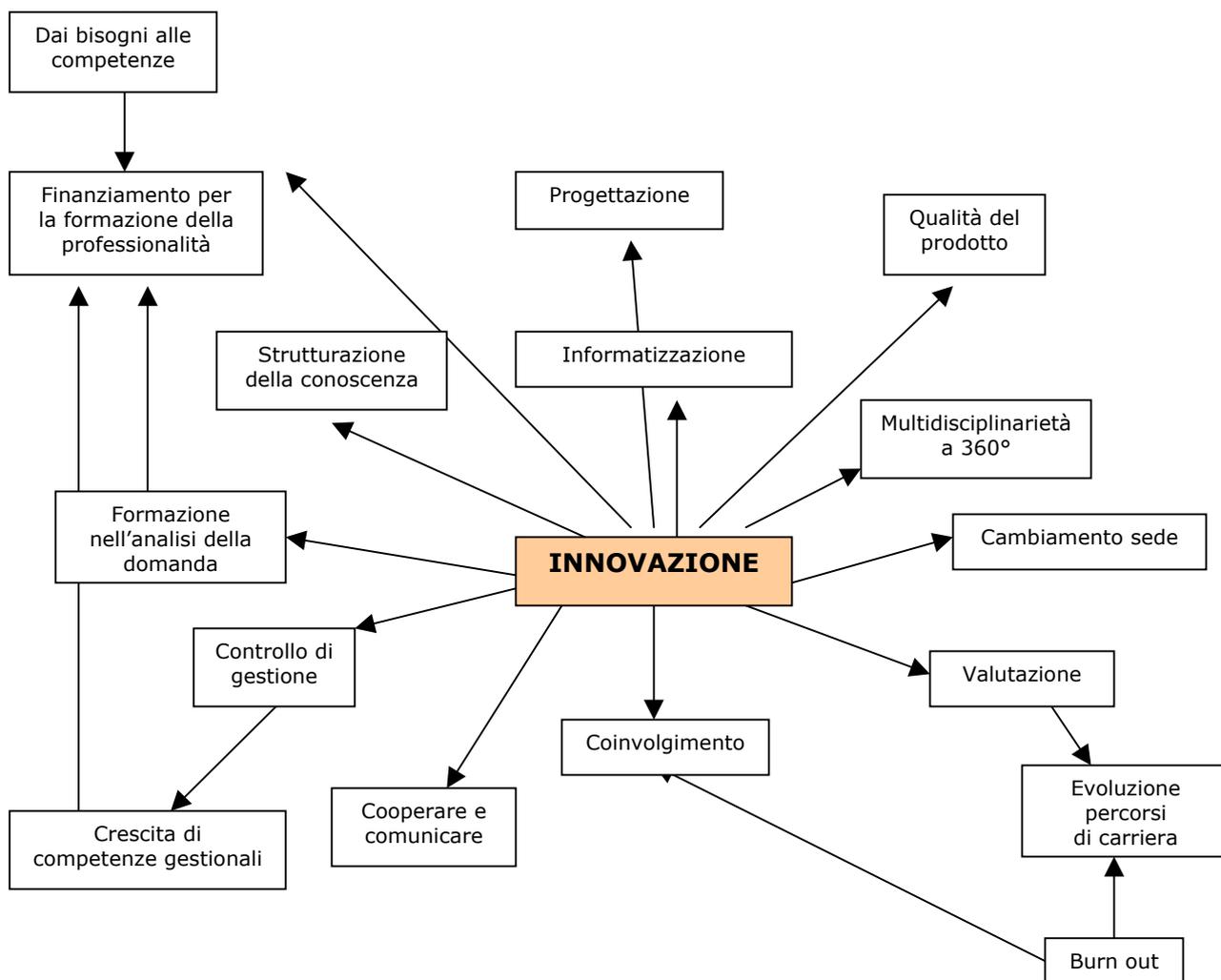
Tutti i partecipanti sono intervenuti in modo significativo apportando stimoli al confronto anche grazie al fatto che ciascuno ricopre all'interno della propria cooperativa un ruolo e delle funzioni diverse.

La prima parte non ha volutamente visto l'intervento attivo dei ricercatori che hanno predisposto il questionario. Dopo la pausa invece i ricercatori sono intervenuti per animare ulteriormente il dibattito anche in base a ipotesi che gli stessi avevano elaborato in precedenza.

La non conoscenza tra i partecipanti al focus se da una parte ha condizionato un po' i primi momenti, si è nel tempo dimostrata una ricchezza sia in termini di contenuto che di relazioni. Gli argomenti infatti trattati hanno avuto un effetto "contagioso" tra i partecipanti.

## Mappe di parole chiave





## Interventi

L'approfondimento dettagliato degli argomenti ha prodotto una serie di riflessioni che qui vengono riportate e che forniscono interessanti spunti e stimoli per indagini e ricerche successive, nonché eventuali interventi che potranno essere attivati.

L'invito al focus group è stato colto dai partecipanti come un'occasione per condividere il proprio vissuto e per raccogliere spunti da rimandare alla riflessione di ciascuna organizzazione.

I partecipanti sono stati stimolati a esprimere il loro punto di vista sull'impatto che la ricerca aveva avuto nelle loro organizzazioni, e in seguito su una serie di temi che si possono accorpere in quattro aree fondamentali:

- che cos'è la crescita
- che cos'è l'innovazione
- come cambia la professionalità
- come cambiano i servizi.

È stato inoltre chiesto loro di convalidare o meno, attraverso la loro esperienza, la tipologia evolutiva emersa dai dati statistici: le variabili utilizzate per definirla sono valide? Le soglie critiche individuate hanno riscontro nella realtà?

Riportiamo di seguito in sintesi quanto emerso, tenendo conto che gli argomenti si sono molto intrecciati nella discussione, e cercando di unificare i vari contributi.

## Cosa è la crescita

C'è stato sostanziale accordo sulla validità della tipologia, con i seguenti commenti:

- Si può dire che il fattore crescita si gioca a due livelli: concreto (numerico) e di identità cooperativa. La crescita numerica non viene considerata l'unica crescita possibile, esiste anche una crescita di sostanza che coinvolge:
  - una maggior presa in carico di bisogni
  - la ricostruzione di nuova identità
  - l'elaborazione di nuove strategie e di nuovi equilibri interni
  - la trasformazione del sistema di governance
  - la capitalizzazione del know-how
  - l'aumento della mutualità interna (intesa come maggiori occasioni per i soci in fatto di lavoro e sviluppo di professionalità)
- La crescita dell'identità è considerata indispensabile, pena la morte dell'organizzazione, mentre quella numerica (fatturato, occupazione, produttività) non è sentita come necessaria.
- La crescita e/o il cambiamento possono essere progettati o imposti dal contesto ma qualsiasi sia l'evento iniziale, esso sollecita una precisa volontà di governare i processi di cambiamento indotti. Anche qui due livelli: la tramutazione del contesto e la tramutazione della mission dell'impresa. Alcune esperienze in proposito:
  - un caso di messa in discussione della mission dopo 15 anni di vita della cooperativa, dopo un momento di stallo, una crescita fortemente voluta e pianificata dall'intera organizzazione;
  - una crisi di identità e un bisogno di ridefinirsi:  
*"Alcuni anni fa, ci si è trovati a far fronte a un mercato molto libero per i servizi come il nostro, di cui c'era grossa esigenza all'inizio degli anni 90. Data la particolarità dei nostri servizi e della nostra professionalità (al nostro interno non ci sono i profili classici delle cooperative A), la crisi è stata: chi siamo? Dalla necessità di definire un'identità professionale è stato messo in atto un "bilancio di competenze" della cooperativa: quali competenze abbiamo, che lavori facciamo, come li chiamiamo. È stato un momento fondamentale di cambiamento pilotato, la reazione a una crisi, che ha innescato prospettive interessanti. Da questo bilancio si è arrivati a impostare un lavoro che ci descrivesse come profilo professionale, che ci desse un nome. È un momento tutt'altro che chiuso. Da un lato ha risposto a esigenze di appartenenza e di confronto con altri che fanno lo stesso lavoro e si chiamano come noi. Ma ha anche stimolato la voglia di crescere, di capire quali prospettive c'erano per noi dentro e fuori la cooperativa, cosa possiamo diventare, come possiamo evolvere. Siamo stati spinti a crescere ma nel frattempo ci siamo anche chiesti come imbrigliare la crescita";*
  - la "depressione" dovuta alla perdita dell'appalto per un servizio tradizionalmente fornito dalla cooperativa ha stimolato la nascita di nuovi servizi;
  - i cambiamenti normativi riguardanti i servizi (ad es. la legge 328/00, il vincolo dell'accreditamento) hanno dato il via alla ricerca di strategie integrate con interlocutori che aiutino a dar voce ai bisogni del territorio.
- Quali aspetti sono coinvolti nel processo di crescita:
  - ci sono tappe e pietre miliari ma è un processo continuo:  
*"Non c'è mai stato un momento in cui non fossimo in cambiamento. A volte c'è una sensazione di quiete, ma si tratta di attimi. All'interno dei servizi è continuo e quotidiano, cambiano operatori, gruppi, dirigenti. È preoccupante anzi se non c'è, se c'è staticità. È importante però che il cambiamento venga pensato e non solo agito";*
  - lo stimolo non necessariamente viene dalla "testa" dell'organizzazione ma anche dalla base: a qualunque livello abbia origine il processo, prima o poi tutti vengono coinvolti;

- la comunicazione ha un ruolo di primo piano:  
*"Quando abbiamo iniziato a pianificare la certificazione di qualità, tutti si sono subito accorti che stava succedendo qualcosa, ed è arrivata subito la richiesta di una comunicazione più trasparente. Quello che fa risolvere la crisi è indubbiamente l'efficacia della comunicazione, che arriva a tutti e crea un rapporto con la base. Se questo manca, il cambiamento non viene vissuto da tutti con la stessa partecipazione. Passando dalla certificazione ISO alla Vision le cose sono cambiate. Anche a livello periferico tutti erano informati di quanto stava accadendo, anche se i più coinvolti sono stati i coordinatori. È stato vissuto da tutti come momento di crescita di cui ognuno si sentiva parte, soci e non soci".*
- occorre sempre affrontare la paura del cambiamento:  
*"Ho la sensazione che il cambiamento per certi versi spaventi, quando viene proposto: occorre lasciare qualcosa di vecchio per qualcosa di nuovo che non si conosce, e ci vuole un tempo di "digestione". Ad esempio io come responsabile educativo sono stata punto di riferimento per le équipes; ora che la cooperativa si è ingrandita e io sono meno presente, mi viene detto talvolta "come facciamo se tu non ci sei?". Il cambiamento viene richiesto ma deve essere a spese degli altri, c'è timore di sentirsi addosso maggiore responsabilità";*
- anche quando il cambiamento non è programmato ma conseguenza di imprevisti, è fondamentale la capacità di saper leggere l'imprevisto e utilizzarlo, attraverso l'attivazione del pensiero creativo;
- a volte esiste un scarto fra la percezione della propria innovatività (che si misura sulle proprie aspettative deluse e sui blocchi oggettivi con cui fare i conti) e i risultati concreti (che sono comunque di crescita);
- la crescita sui fattori numerici è comunque strettamente dipendente da altri fattori qualitativi:  
*"Ci sono però altre categorie di cui vorrei tener conto: il contenuto del lavoro, l'oggetto sociale, le procedure, lo "stile riconoscibile" che risulta dall'adesione ai valori della cooperativa, e che si manifesta in tutti i rapporti, dal committente all'utente finale. La formazione in questo senso è molto curata";*
- La crescita può creare competizione interna, perché stimola la creazione di professionalità e di ruoli dirigenti. La competizione è necessaria in qualsiasi gruppo di lavoro perché non ci si appiattisca ma in una cooperativa questa va sempre accordata con la cooperazione. È importante lo stile della competizione, che si raggiunge anche attraverso uno stile comunicativo. Questo vale anche per la competizione di mercato fra cooperative:  
*"Anche lì spesso a parole si collabora e poi si sgomita quando c'è da prendere un progetto o un appalto. C'è modo e modo di competere per poter "mangiare". Ad esempio noi stiamo mettendo a punto una "metodologia educativa" interna (e preparando il relativo documento). Il metodo è una cosa più definibile dello stile. Anche tra cooperative è importante la comunicazione per non andare in competizione a livello negativo".*

## **Che cos'è l'innovazione**

Il gruppo è stato stimolato ad associare alla parola innovazione un'esperienza fatta nella propria impresa. Si è visto come, rispetto a "cambiamento", la parola innovazione tende ad acquisire un significato positivo per i partecipanti, venendo a significare la capacità di gestire consapevolmente il cambiamento, anziché subirlo.

- Le esperienze sentite come innovative:
  - l'inserimento in azienda delle procedure di controllo di gestione:  
*"...e delle modalità per poterlo fare (es. formazione). Ha interessato tutti, dalla direzione ai responsabili di divisione, agli operatori che hanno dovuto iniziare a*

*rendicontare le proprie ore di lavoro. La predisposizione di strumenti di raccolta dati, il sistema informatizzato per gestirlo hanno voluto dire sviluppare competenze gestionali di cui tutti erano a digiuno”;*

- la riorganizzazione interna causata dall’iter di certificazione di qualità, che ha messo in atto processi gestionali e comunicativi:  
*“Da noi c’è stata un’improvvisa riorganizzazione, siamo esplosi negli ultimi 3 anni. Prima la gestione più “familiare”. La certificazione di qualità è stata una “botta”. La qualità sembrava un po’ “aziendale”, quindi i soci temevano di perdere la natura cooperativa. Poi l’hanno assimilata, a partire dai dirigenti. È stata inizialmente una persona sola che ha messo in atto le procedure, poi con la formazione la ricaduta c’è stata su tutti. (...) La consapevolezza e la comunicazione che vengono “dall’alto” possono scontrarsi con il non coinvolgimento degli operatori. Io ad esempio ho avuto difficoltà a capire che era un miglioramento, avendo lavorato anche nel profit. Subito non è stato percepito come innovativo in senso positivo. A me piace pensare l’innovativo come positivo, un miglioramento. Se le cose non vengono percepite bene, è difficile che siano attuate bene. La qualità è da vedere verso il cliente esterno e verso il cliente interno. (...) Siamo stati resi sempre più partecipi delle trasformazioni, questo cambia le cose”;*
- l’informatizzazione interna: l’impulso viene di solito dalla dirigenza ma tutti vengono coinvolti nel come attuarla. L’obiettivo principale dello sviluppo della rete è permettere il decentramento, consentire alle unità locali di dialogare costantemente. La rete come spazio condiviso è stata paragonata a una sorta di piazza con molte case. Le cooperative sentono di dover mettere in risalto questo aspetto innovativo in quanto in controtendenza rispetto all’idea generalmete diffusa di esse come di qualcosa di “casalingo” e poco tecnologicizzato.
- il cambio della sede:  
*“Ad oggi siamo ospitati presso la sede di altre cooperative a noi collegate. Non possiamo investire su una struttura per gli uffici, abbiamo bisogno degli appartamenti per le esperienze di autonomia delle persone prima ospitate in comunità. Dapprima abbiamo avuto la sensazione di perdere la nostra identità, la paura di essere risucchiati. Poi abbiamo visto le potenzialità di un lavoro di rete, al punto di cominciare a pensare a un consorzio, anche con altre cooperative del territorio”;*
- Altre osservazioni interessanti sull’innovazione:
  - la relativa ristrutturazione interna può avvenire in modo evolutivo, formalizzando l’esistente, o improvviso, in caso di necessità di adeguamento a precisi requisiti (esemplare il caso della certificazione di qualità);
  - all’innovazione di prodotto vengono anteposte altre forme prioritarie di innovazione:  
*“Abbiamo fatto una specie di catalogo dei prodotti che vendevamo, quali erano i benefici per gli utenti finali. Quello è stato il punto di partenza per dire “non ci fermiamo qui”, per creare un settore ricerca-sviluppo. È già stata un’innovazione farci una rappresentazione di quello che facciamo”;*  
*“Prima dell’innovazione del prodotto, c’è la conquista di un’alta qualità su quello che già facciamo (che significa, qualità, controllo di gestione ecc.). L’oggetto interno che diventa l’oggetto esterno. L’innovazione è stata la strutturazione della conoscenza”;*  
*“Per noi innovazione è sempre stata ricerca di una metodologia educativa che portasse al centro la persona. È partita soprattutto dalla formazione del personale, dal voler lavorare a un certo livello di qualità. Il discorso della gestione aziendale, del management è più recente”;*
  - il legame fra innovazione e leadership (quando l’esigenza di innovazione viene espressa in modo particolare dal presidente) non è vissuto come determinante. Anzi, si ritiene che spesso la personalità innovativa possa essere vissuta come elemento perturbatore. Nel mondo della cooperazione è difficile per definizione parlare di leadership, sia per la cultura organizzativa dominante che privilegia la distribuzione della responsabilità, sia per la scarsa possibilità di riconoscere e gratificare economicamente ruoli forti.

## Come cambia la professionalità

Le esperienze di crescita e innovazione non hanno implementato solo un modo nuovo di gestire l'organizzazione, ma anche le professionalità, in quanto necessarie per gestire i cambiamenti. La definizione di professionalità risulta quindi influenzata da:

- Evoluzione delle modalità di lavoro causata dalla crescita:
  - responsabilizzazione più vasta per permettere attuazione più rapida:  
*"Crescere crea problema di governance e di gestione. Noi abbiamo ristrutturato il percorso di accompagnamento dei coordinatori (aumento di numero, formazione con esterni, maggior frequenza di supervisione); c'è una nuova figura amministrativa che accompagna i coordinatori nei rapporti con l'esterno. È un aumento di responsabilizzazione sia verso l'esterno, che dei gruppi di educatori a cui sono passati spazi di gestione che prima erano dei coordinatori. Abbiamo visto che ci mettiamo troppo tempo ad attuare le decisioni del consiglio di amministrazione, quindi ci stiamo attrezzando da punto di vista organizzativo, in modo che i servizi previsti in futuro possano decollare basandosi su una struttura organizzativa che regga";*
  - bisogno di garantire una continuità metodologica e di contenuti all'interno di fenomeni di cambiamento:  
*"Quando inizio un nuovo servizio non posso assumere solo persone nuove, devo dare continuità metodologica e di contenuti, quindi devo agire cambiamenti all'interno dell'organizzazione. Il socio anziano svolge un po' la funzione il tutor per accompagnare e fornire competenze. Il coordinatore deve esser sostenuto a gestire il cambiamento del personale e la modifica del rapporto con l'utenza . (...) Tutti i gruppi sono utilizzati come sostegno ai fenomeni di cambiamento, vogliamo crearne altri: vogliamo passare dall'individuo di sostegno al gruppo di sostegno; ad esempio un gruppo può passare più rapidamente dalle decisioni alla realizzazione rispetto al singolo, che finisce per esser sempre oberato";*
  - investimento sui coordinatori:  
*"I coordinatori sono il cuore dei servizi. Abbiamo anche la figura del responsabile educativo, che si occupa di affiancare sia i nuovi coordinatori che gli operatori. (...) Per quel che riguarda il lavoro di rete è il singolo coordinatore che se ne occupa, facendo riferimento per la parte commerciale al CDA".*
  - delega gestionale e inserimento di nuove figure:  
*"Noi ci siamo riorganizzati per divisioni. Da noi spesso non ci sono servizi fisici, ma consulenze a progetti brevi. Ci siamo attrezzati a fronteggiare il cambiamento sia nominando all'interno delle divisioni delle persone che presidino i contenuti (ad es. raccogliere, formalizzare, trasmettere il know-how) sia delegando ai responsabili di divisione gli aspetti gestionali, amministrativi e delle risorse umane. Di questo si occupa anche la figura del project manager, nata negli ultimi anni, che ha anch'esso funzione gestionale, commerciale e gestionale delle risorse umane (pianificazione, verifica, valutazione)".*
- Cambiamento della percezione della professionalità nei servizi alla persona, che comprende:
  - una nuova visibilità del lavoro dell'operatore:  
*"Fino a qualche anno fa era difficile che l'educatore desse visibilità al suo lavoro, si facesse riconoscere, pensando che contasse solo il bene dell'utente, senza considerare che esso ha una ricaduta sulla collettività e che dipende molto dalla capacità di gestire lavoro di rete con i committenti";*
  - la necessità del confronto con altre realtà per non sclerotizzarsi, utilizzando soprattutto le occasioni formazione esterna;
  - la necessità di essere sensibili ai bisogni del territorio:  
*"Rispetto a certi servizi è nata l'esigenza di trovare nuovi bisogni nel territorio, di formare operatori per cercare di individuarli, come dei sensori verso l'ambiente";*

- una progettualità, sentita come valore aggiunto per tutti i ruoli, che viene attuata, a livello di cooperativa, valorizzando e coinvolgendo tutte le professionalità e le competenze;
- un'integrazione multidisciplinare che significa soprattutto aumento di consapevolezza: *"Multidisciplinarietà non significa che tutti possono fare tutti i servizi, l'educatore deve sapere che ha un limite. Ma a livello di formazione e progettazione occorre aumentare la consapevolezza della complessità. Ci sono due livelli di consapevolezza: di dove può arrivare il proprio intervento (livello operativo) e dell'insieme in cui ci si muove (livello formativo, in cui si conoscono pezzi del lavoro di altri). Questo non solo per i dirigenti, ma anche per le figure di base, perché sappiano contenersi. Così però crescono anche professionalmente";*
- la presenza di ruoli che sfumano l'uno nell'altro o che si ruoli che si trasformano nel tempo: mettere la propria professionalità a servizio di attività diverse può aiutare a ridurre il rischio professionale del burn-out;
- la competenza nella valutazione *"La valutazione delle prestazioni e della professionalità è complessa ed è innovativa come passaggio nel percorso di carriera. Ha a che fare con una forma di leadership perché di solito il valutatore è il "capo". Bisogna capire cosa vuol dire valutare nelle cooperative. Noi abbiamo fatto un corso molto "spinto" sull'aziendalistic per capirlo, poi lo abbiamo adattato alla nostra realtà. Siamo arrivati a dire che forse funziona di più concordare insieme degli obiettivi professionali condivisi piuttosto che imporre altri con il miraggio di un premio. Siamo in crescita su questo perché ne abbiamo bisogno: ora che abbiamo capito che lavoro facciamo, dobbiamo capire come valutarlo, anche economicamente".*

### **Come cambiano i servizi**

Dalla discussione è emerso che l'innovazione nei servizi è meno definibile e prevedibile, al di là di alcune linee programmatiche.

- superare le specializzazioni basate sui destinatari con
  - servizi "dal bambino all'anziano"
  - lavoro in integrazione con le famiglie
  - servizi per l'orientamento e l'inserimento al lavoro di categorie diverse
- rivolgersi non più solo a una clientela pubblica ma anche al mercato privato, alla consulenza e alla ricerca.

È stata rilevata inoltre l'importanza rivestita dagli stessi operatori e dei destinatari nell'evoluzione dei servizi, che tendono a variare in base a interessi e competenze degli operatori e a richieste dei destinatari.

Viene sottolineata ancora l'importanza delle crisi come momento di gestazione per la nascita di nuovi servizi, sia essa crisi di mercato che crisi dei singoli operatori addetti al servizio.

# Conclusioni

## Impatto della ricerca

Le cooperative hanno interagito coi ricercatori segnalando alcune carenze degli strumenti di rilevazione e suggerendo ulteriori possibilità di interpretazione dei dati.

Ciò nonostante, durante la fase della raccolta, la ricerca non è stata molto visibile all'interno delle varie imprese. Nelle intervistate il questionario ha coinvolto in modo limitato la realtà aziendale. Fanno eccezione alcune realtà (in particolare quelle che hanno partecipato al focus group) in cui la ricerca è stata dichiaratamente utilizzata come "provocazione" a soffermarsi sulle tematiche dell'innovare.

L'impressione avuta dai ricercatori è che le cooperative sociali A fatichino ancora a porsi consapevolmente il problema dell'innovazione, esplicitandone l'idea e il bisogno. Quindi un impegno che si rende necessario per le centrali cooperative, dopo questa esperienza, è sollecitare la crescita del dibattito interno sulla cultura della trasformazione.

## Acquisizioni

Alcuni dati si possono tuttavia considerare come acquisiti:

- una tipologia di base che descrive le modalità prevalenti di trasformazione;
- la forte correlazione fra la componente evolutiva e l'incremento della presenza femminile fra gli occupati, portatrice di un approccio diverso e arricchente ai problemi delle organizzazioni;
- l'importanza, per progettare e governare l'evoluzione, degli strumenti di monitoraggio economico come il controllo di gestione;
- la capacità delle cooperative di utilizzare stimoli esterni (imprevisti, mutamenti normativi e di mercato ecc.) ed interni (interessi e "crisi" degli operatori) per promuovere innovazione di prodotto e di processo;
- l'acquisizione di un duplice approccio alla qualità: qualità misurabile-certificabile e qualità-competenza professionale e relazionale;
- una prevedibile evoluzione legata soprattutto a strategie gestionali, ambito in cui far crescere nuove professionalità (controllo di gestione ma anche management, progettazione e profili amministrativi più coerenti e accorpati);

Volendo sintetizzare in uno slogan quanto acquisito sull'innovazione, si potrebbe scegliere *il bisogno di "lavorare meglio"*.

## Nodi critici

I problemi da affrontare allo stato attuale risultano essere i seguenti:

- la creazione di qualità organizzativa a fianco di una qualità del servizio, di una sovrastruttura aziendale in grado di sostenere l'attività degli esperti dei servizi (che già esistono);
- la riorganizzazione dei ruoli gestionali oggi prevalentemente parcellizzati, tenendo conto della necessità (a volte) di essere flessibili;
- la strutturazione del capitale di know-how, la crescita di consapevolezza di quanto acquisito e realizzato (es. attraverso il bilancio sociale e la valorizzazione della formazione);
- la capacità di rivolgersi al mercato esterno delle professionalità, che deve affiancarsi alla tendenza a promuovere professionalmente le risorse umane interne;

- lo sviluppo di stili comunicativi verso l'interno e l'esterno.

## **Prospettive**

Come già sottolineato, l'indagine è stata effettuata su un contesto caratterizzato da un numero limitato di casi; quindi quanto affermato è valido soltanto per i casi esaminati.

Di conseguenza, anche l'analisi statistica evidenzia dei limiti, e chiede di essere integrata da un'analisi diagnostica dei casi particolarmente significativi: ad esempio quali sono le realtà espansive, che caratteristiche hanno, qual è la loro storia, chi è il presidente, di quale organizzazione interna si sono dotate, quale rapporto esiste fra organizzazione-prodotto-cliente ecc. Il materiale raccolto si presta particolarmente a questo ulteriore modello d'indagine, attraverso capire la specificità delle singole situazioni, mediante sistematici prospetti individuali.

I ricercatori hanno deciso di definire la presente ricerca come **"motore per pensare"**: una macchina che potrà essere utilizzata anche dalle cooperative sociali A interessate a sviluppare processi di innovazione.