

***Dall'economia sociale all' "economia socializzata":  
La governance cooperativa come sistema di condivisione di lavoro  
e della "ricchezza sociale"***

**Silvia Sacchetti**

*Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università di Trento  
ed Euricse*

Versione tradotta dall'inglese preparata per *Impresa Sociale*, Dicembre 2019

(prima versione inedita Agosto 2016)

**Ringraziamenti:**

L'autrice desidera ringraziare Chiara Antonioli, Carlo Borzaga, Valentina Campagnaro, Sara Depedri, Flaviano Zandonai e tutti coloro che hanno dedicato il loro tempo alla ricerca presso le cooperative del consorzio InConcerto. La ricerca e' stata finanziata dalla British Academy, Leverhulme Research Grant num. SG150560 su *"Valutazione di modelli di governance nelle imprese sociali relative all'assistenza sanitaria"* quando l'autrice si trovava alla Open University, Dipartimento di Public Leadership and Social Enterprise, Milton Keynes, Regno Unito.

## 1. Introduzione

Questo documento offre una riflessione concettuale su come la produzione di servizi complessi di welfare, come quelli legati alla cura e prevenzione del disagio psichico, possano essere governate a beneficio degli utenti e delle comunità nel suo complesso. L'analisi è applicata al consorzio "InConcerto". Si tratta di un consorzio di cooperative sociali con sede nella regione Veneto, Italia. Tale caso risulta di particolare interesse in quanto consente di sottolineare come la cooperazione possa affrontare sfide socio-demografiche, come l'esclusione sociale derivante da disagi psichico. *Rispetto a tali sfide, è il mix di soluzioni di governance e la socializzazione del lavoro e delle rendite a risultare centrale nel successo ottenuto dal modello cooperativo del consorzio. I risultati mostrano come ciascun livello di governance all'interno del consorzio e sul territorio attivi a sua volta diverse tipologie di relazioni che, a sua volta, portano alla creazione di soluzioni di welfare innovative e durevoli.*

La governance altro non è che quell'insieme di strutture e di processi che determinano chi decide cosa e come. La governance può servire gli obiettivi di sviluppo di una comunità nel momento in cui i suoi processi e le sue strutture riconoscono le interdipendenze tra molteplici soggetti, siano questi gruppi, organizzazioni, o singoli individui. Nella sfera socio-sanitaria, ad esempio, si considerano i pazienti e le loro famiglie, i lavoratori, i clienti, le amministrazioni pubbliche, che risultano interconnessi attraverso la produzione e l'utilizzo di servizi legati alla sanità e di integrazione lavorativa. Lo studio illustra come nel consorzio InConcerto le relazioni di interdipendenza tra attori siano state interpretate non attraverso una, ma attraverso multiple soluzioni di governance cooperativa.

Il caso di studio è stato sviluppato utilizzando una metodologia qualitativa. Sono state condotte una serie di visite e interviste on-site, tra il 2015 e il 2016, che hanno coinvolto: il fondatore, l'attuale presidente, i direttori delle maggiori cooperative. Sono state inoltre effettuate visite e colloqui presso una cooperativa agricola, un centro riabilitativo diurno, e una comunità terapeutica e di riabilitazione protetta. I dati sono stati raccolti anche attraverso interviste con i soci, inclusi un utente, due volontari, un membro lavoratore, un fornitore, un amministratore del settore pubblico e partner storico del consorzio. Inoltre sono state effettuate approfondite conversazioni con manager nel settore risorse umane e comunicazione, i quali hanno contribuito a fornire un inquadramento generale del consorzio e delle sue cooperative, nonché a selezionare e programmare le visite e le interviste. I dati secondari includono la documentazione prodotta dalle cooperative, alcune pubblicazioni divulgative e bilanci. Ulteriori dati sono stati raccolti durante l'Open Day del Consorzio, nel 2015.

## 2. Le cooperative sociali e la sfida dei servizi di integrazione tra sanità e lavoro

Le cooperative sociali rappresentano una tipologia particolare di impresa sociale. Queste sono imprese il cui obiettivo è di fornire servizi che creino benefici pubblici, come servizi sanitari e di cura degli anziani, impieghi per i lavoratori svantaggiati, servizi ricreativi, educativi e culturali rivolti all'integrazione delle categorie svantaggiate. Di regola (sebbene non sempre), le imprese sociali assumono una natura no-profit, introducendo un vincolo di distribuzione sul surplus, che consente alle imprese di reinvestire gran parte dei profitti all'interno delle attività sociali della propria comunità ma non solo. Quando l'impresa sociale assume la forma di cooperativa, questa diviene controllata anche dai propri membri (come nel caso delle associazioni o delle cooperative sociali) ma non necessariamente (per esempio, le fondazioni

e Community Interest Companies del Regno Unito non richiedono una membership cooperativa). Le imprese sociali possono essere intese come forme di azione imprenditoriale non tradizionale e collettiva, che hanno come obiettivo l'utilità pubblica, mentre le motivazioni individuali tendono a assumere una forte componente socialmente orientata, che va oltre il vantaggio individualistico e reciproco, come già osservato da Borzaga e Tortia (2010).

Nel corso degli ultimi decenni l'importanza delle imprese sociali è cresciuta significativamente nella maggior parte dei paesi europei. In Italia, per esempio, a partire dagli anni '70 il numero di imprese sociali è cresciuto con una media annuale che ha oscillato dal 10 al 20 per cento (Borzaga e Galera, 2015). Queste si sono sviluppate in contesti in cui il tasso di disoccupazione era alto e la previdenza sociale insufficiente a soddisfare le richieste degli utenti (Defourny e Nyssens, 2010). A differenza del servizio pubblico, i servizi offerti dalle imprese sociali sono spesso differenti, altamente personalizzati e diretti a bisogni specifici, quali quelli delle persone più deboli e vulnerabili (Borzaga e Depedri, 2005; Borzaga e Fazzi, 2014). Se consideriamo, nello specifico, i servizi legati alla sanità, una prima fonte di preoccupazione si lega al fatto che i programmi sanitari convenzionali (almeno all'interno dei paesi europei) sono standardizzati e, per questo, da un lato possono essere offerti a un grande numero di pazienti, dall'altro minimizzano i costi del servizio sanitario. Sebbene si ragioni anche in termini di efficienza dei costi, in termini qualitativi questo sistema potrebbe non essere in grado di fornire una risposta soddisfacente alle necessità dei pazienti, neppure ai professionisti che operano nei servizio socio-sanitari. Così organizzata, la sanità non riesce a coinvolgere i pazienti e i lavoratori del settore nello sviluppo di un percorso di cura dedicato, rendendoli così spettatori la cui sensibilità ed esperienza rimane ai margini del processo di produzione dei servizi. Rispetto a questo problema, il coinvolgimento attivo degli utenti (per esempio pazienti psichiatrici che diventano soci lavoratori in imprese di integrazione sociale lavorativa) può portare a una riduzione dei sintomi e, di conseguenza, una riduzione dei costi. Osserviamo costantemente che per coloro che acquistano questi servizi (incluse le pubbliche amministrazioni) il valore ottenuto è maggiore del suo costo, originando un surplus per gli acquirenti e per alcuni degli utenti. Per esempio, i servizi offerti attraverso l'impiego di lavoratori svantaggiati e la loro integrazione nel mercato del lavoro hanno dimostrato di favorire l'integrazione sociale e il benessere dei lavoratori, mentre hanno contemporaneamente migliorato la qualità della vita delle famiglie (Borzaga e Depedri, 2013).

Aldilà dei costi, è ancora più importante notare che il coinvolgimento attivo delle comunità di interesse a rischio di esclusione richiede nuove soluzioni organizzative e nuovi servizi, ove le due tipologie di innovazione (organizzativa e di servizio) risultano strettamente connesse. L'esperienza del consorzio suggerisce che nei servizi sociali, come in altre forme produttive dell'era moderna, l'innovazione più importante non risulta essere quella tecnologica bensì quella organizzativa. Le caratteristiche partecipative delle cooperative sociali, in particolare, stimolano una riflessione critica rispetto alle soluzioni di governance piramidali che sono tipiche dell'organizzazione moderna (sia pubblica che privata) e consente di sostituirla con una eterarchia costituita da attori multipli e attivi, che operano sulla base di relazioni regolate da reciprocità e fiducia piuttosto che da rapporti di comando e controllo. Il modello cooperativo, in questo senso, risulta avere maggiore coerenza con un tipo di produzione artigianale, dove il maestro, l'apprendista e il cliente/utente possono interagire a livelli differenti durante tutto il processo di produzione.

### 3. La governance in presenza di molteplici portatori di interessi

Nel 1927, uno dei maggiori pensatori del pragmatismo americano, John Dewey, scrisse *The Public and its Problems*, un libro altamente influente, riguardante i problemi della democrazia moderna. La sua analisi insisteva sull'esistenza di molteplici interessi pubblici tra loro interconnessi. Il problema delle comunità di interessati per Dewey è che essi sono spesso scarsamente consapevoli degli esiti che le decisioni, prese a qualunque livello da altri attori, hanno sui loro propri interessi. I problemi sociali, perciò, sarebbero originati da una mancanza di consapevolezza e spazi di partecipazione, che impedisce ai pubblici esclusi di contribuire alle decisioni e di utilizzare la propria intelligenza creativa. La soluzione, per Dewey sta nella creazione di istituzioni che consentano l'inclusione di queste comunità di attori interessati nei processi deliberativi, aumentando così la legittimazione delle risposte e la qualità della vita di quanti sono inclusi (Sacchetti, Sacchetti e Sugden, 2009). In particolare, il processo deliberativo ha bisogno di attori che basano le proprie decisioni su una valutazione critica delle idee proposte, in cui le soluzioni sono basate su argomentazioni condivisibili piuttosto che su abitudini di pensiero, autorità, situazioni di rischio, asimmetrie informative e altre forme di squilibrio di potere.

Tale linea di ragionamento può venire trasposta anche all'analisi economica, rispetto alla quale gli autori asseriscono che per quanto riguarda la produzione tradizionale, coloro che assumono decisioni in merito alla governance focalizzano l'interesse unicamente su un gruppo (di solito gli investitori, anche se non necessariamente), omettendo di coinvolgere le comunità di interesse in un processo deliberativo. Questa esclusione sarebbe responsabile di un certo numero di insuccessi nel momento in cui si tratta di rispondere ai bisogni sociali (Cowling e Sugden 1998; Sacchetti, 2015).

Quando si parla di governance della produzione ci si riferisce a strutture, sistemi e processi che definiscono chi è responsabile dell'identificazione degli obiettivi, dei servizi, della distribuzione del surplus, nonché di come il lavoro vada diviso e distribuito ad altre organizzazioni all'interno della catena del valore del servizio. Tali scelte hanno chiare implicazioni rispetto al benessere degli utenti e nello specifico di ciascun pubblico (Cowling e Sugden, 1998; Gereffi, 1994; Kaplinsky, 2000; Sacchetti e Sugden, 2009). Il collo di bottiglia, così come lo identifichiamo, si manifesta quando, nonostante le interconnessioni tra portatori di interessi, questi non sono investiti da processi decisionali cooperativi, e quindi perdono la propria voce, visione, direzione e controllo sulla fornitura del servizio. Per esempio, nel caso del disagio psichico, la prevenzione di problemi di salute ricorrenti richiede la realizzazione di condizioni materiali specifiche per il paziente, come l'aver una vita sociale, l'inserimento in un ambiente motivante, il raggiungimento di un buon livello di autonomia e auto-determinazione. Tali condizioni materiali, nell'esperienza delle cooperative sociali di integrazione lavorativa, vengono offerte attraverso la creazione di un ambiente favorevole che include gli spazi di lavoro, le attività svolte, i colleghi, le tecnologie utilizzate. Nonostante le tecnologie e l'ambiente lavorativo siano progettate in base alle esigenze dello svantaggiato, rimane il fatto che per gli svantaggiati divenire attori attivi richiede un certo livello di autonomia emotiva. Questo obiettivo viene perseguito attraverso attività di formazione e riabilitazione specifici. A livello organizzativo, le attività formative e riabilitative da un lato e l'integrazione lavorativa dall'altro necessitano competenze e strategie differenti ma complementari, in quanto le decisioni devono essere assunte in modo complementare a beneficio degli utenti così come delle altre comunità di interesse coinvolte (ad esempio le famiglie, gli altri lavoratori, i clienti esterni).

#### 4. Il consorzio di cooperative sociali InConcerto

Il consorzio InConcerto è stato fondato nel 2002 e, attualmente, e' costituito da 22 imprese sociali, collocate tra le due municipalità di Castelfranco Veneto (35.000 abitanti) e Veduggio (17.000 abitanti). Il loro obiettivo principale è quello di fornire servizi di riabilitazione e integrazione lavorativa ai gruppi svantaggiati che risiedono localmente. I gruppi a cui si rivolgono sono principalmente costituiti da individui con problemi psichiatrici, e più recentemente, dei cosiddetti "nuovi poveri", per esempio persone, famiglie con un reddito molto basso, immigranti. Complessivamente, il consorzio e le sue imprese sociali impiegano oltre 1.300 lavoratori, dei quali il 30% appartengono a gruppi svantaggiati. Tutti i lavoratori assunti sono soci dell'impresa sociale in cui lavorano, inclusi i lavoratori svantaggiati che vengono assunti dalle cooperative di produzione.

La storia del consorzio InConcerto si è definita, in gran parte, con la creazione nel 1991 della sua cooperativa più vecchia, L'Incontro, dedicata alla cura degli anziani. L'Incontro è stata creata seguendo i cambiamenti socio-demografici derivanti dall'invecchiamento della popolazione.<sup>1</sup>

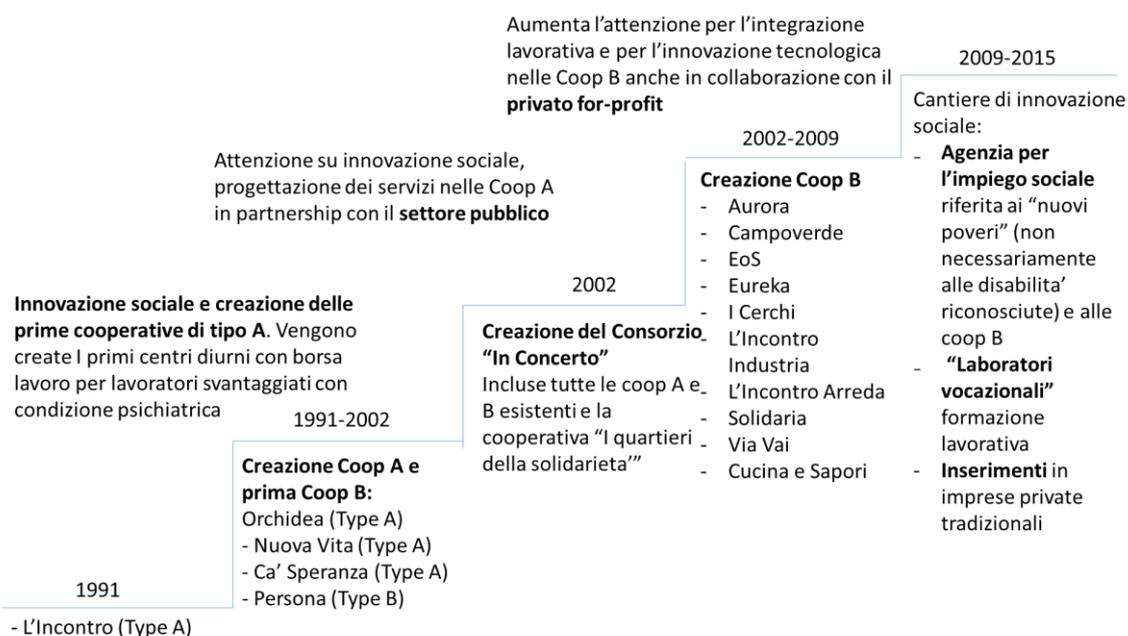
In quell'epoca, la casa di riposo L'Incontro occupava anche persone più giovani affette da disabilità (per la maggior parte psichica), aventi ovviamente necessità differenti rispetto alle persone anziane. Tale situazione non apportava un beneficio agli anziani e neppure ai pazienti psichiatrici e disabili, che spesso erano persone giovani che necessitavano un reinserimento nella comunità, una vita autonoma e delle entrate economiche. Trovare una soluzione per le necessità delle persone più giovani affette da disabilità divenne la maggiore, ancora irrisolta, sfida sociale per la comunità locale. Tale bisogno venne identificato dal fondatore come un'opportunità imprenditoriale. Mentre veniva ancora fornito il servizio di cura per gli anziani, L'Incontro diversificò la propria attività fornendo attività di riabilitazione e integrazione sociale per le persone più giovani con disabilità specifiche (soprattutto condizioni di disagio psichico), così come la creazione di una casa protetta dove gli utenti potessero vivere al di fuori della famiglia, laddove lo desiderassero. Un numero maggiore di utenti furono integrati nel mercato del lavoro, presso imprese tradizionali, passando attraverso i laboratori riabilitativi e di formazione. Tuttavia, le imprese convenzionali non possedevano gli strumenti per armonizzare il proprio ambiente di lavoro con le necessità di persone provenienti da esperienze diverse. Ciò stimolò la creazione di nuove e specifiche cooperative sociali di integrazione lavorativa, nell'ambito manifatturiero (meccanica), agricolo, e dei servizi (servizi all'ambiente, lavanderie industriali, servizi di pulizia). Oggi tali cooperative operano in modo

---

<sup>11</sup>Le imprese sociali di questo tipo al momento sono piuttosto diffuse, in quanto in grado di rispondere ai cambiamenti all'interno della struttura socio-economica delle famiglie e della loro rete di supporto, che si è ridotta nel tempo. In Italia l'aspettativa di vita è di 79.6 anni per gli uomini e 84.4 anni per le donne. Il tasso di nascita è di 1.42, più basso della media europea, che è di 1.58 (Istat, 2014)<sup>1</sup>. In parte ciò è dovuto all'aumento di gruppi familiari di un solo componente. In generale, un tasso di nascita basso significa che un figlio unico (o nessun figlio) assume il compito di prendersi cura dei propri genitori una volta anziani, il che rende l'assistenza difficoltosa. La funzione di cura della famiglia sta scomparendo. Attualmente in Italia ci sono 151 individui sopra ai 65 anni, a fronte di 100 individui sotto ai 15 anni. Queste tendenze socio-demografiche continueranno quindi nei prossimi anni e non riguardano solamente l'Italia, bensì si applicano ai cosiddetti paesi occidentali. In Europa, Le spese per la protezione sociale rappresentano una media del 29% del PIL, includendo le pensioni.

competitivo sul mercato produttivo e ciascuna di esse impiega il 30% di lavoratori provenienti da condizioni di riabilitazione o svantaggio riconosciuto (Figura 1).

Figura 1: Evoluzione e crescita del consorzio



Nel frattempo le necessità sociali e relative alla salute all'interno della comunità stavano aumentando. Nuove comunità di svantaggiati divengono consapevoli della possibilità di essere integrati e aumentare il proprio benessere trovando un'occupazione compatibile con la propria situazione specifica o con la propria disabilità. Nel 2002 con la creazione del Consorzio InConcerto viene istituzionalizzato il rapporto di interdipendenza tra percorso riabilitativo e lavorativo. Attraverso il consorzio si coordina l'offerta di servizi socio-educativi e l'integrazione lavorativa. Ciò ha creato un sistema interconnesso all'interno del quale persone con difficoltà hanno la possibilità di passare prima da una fase di integrazione, in grado di rinforzare la propria autonomia emotiva, la fiducia e le abilità lavorative, con la possibilità di spostarsi in un ambiente di integrazione lavorativa, che è a tutti gli effetti un'impresa di produzione nell'ambito manifatturiero, agricolo, o di servizi di manutenzione (Coop di produzione di Tipo B). L'autonomia economica, una volta raggiunto lo status di socio-lavoratore consente anche di vivere in una abitazione autonoma, che può essere anche fornita da una cooperativa di accoglienza di Tipo A.

## 5. Le "comunità di interesse" del consorzio

Partendo dalla fornitura dei servizi sociali offerti dalle cooperative di Tipo A, attraverso l'integrazione lavorativa nelle cooperative di Tipo B, il sistema è stato ideato per raggiungere il maggiore livello possibile di autonomia e auto-determinazione degli utenti, a seconda della situazione individuale. Il sistema InConcerto è stato pensato con l'obiettivo di assicurare un

alto livello di cooperazione e coordinamento tra tutte le attività coinvolte, attraverso le cooperative di servizi e quelle industriali, con l'obiettivo principale di migliorare l'esperienza di vita degli svantaggiati. Questo sistema complesso connette e coinvolge un certo numero di "comunità di interesse", interne ed esterne al consorzio. Nello specifico:

Utenti. A seconda della natura dell'industria dell'impresa sociale, gli utenti possono essere persone in età lavorativa con disabilità (soprattutto psichiche), genitori single, immigrati, e persone anziane. Essi possono essere considerati semplici utenti o utenti/lavoratori. Gli utenti semplici sono persone che ricevono servizi di cura e riabilitazione all'interno dei centri diurni delle imprese sociali di Tipo A, o persone anziane che ricevono assistenza domestica o che vivono in case di riposo (sempre di imprese sociali di Tipo A). Gli utenti/lavoratori sono persone impiegate da imprese sociali di integrazione lavorativa (Tipo B). Essi sono al contempo utenti e lavoratori, in quanto ricevono servizi di integrazione lavorativa, mentre contribuiscono alla produzione del valore aggiunto in cambio di uno stipendio.

Lavoratori. I lavoratori includono i lavoratori socio-sanitari, operai e impiegati, lavoratori disabili o con problemi specifici. Il ruolo dei lavoratori e la loro motivazione sono stati fondamentali, specialmente durante la fase di inizio di alcune imprese sociali. In particolare, hanno giocato un ruolo fondamentale figure professionali specializzate. Quando la prima cooperativa, L'Incontro, è nata, la sua capacità produttiva è stata dettata dal reclutamento di professionisti altamente motivati (infermieri che si erano appena diplomati presso la scuola infermieristica locale) che hanno condiviso la visione sociale del fondatore. La loro motivazione era alta e tutti gli impiegati hanno auto-finanziato l'iniziativa sociale rinunciando temporaneamente al proprio stipendio durante i primi tre mesi di attività.

Volontari. I volontari di solito includono alcuni lavoratori sociali e artigiani specializzati. Gli artigiani specializzati hanno giocato un ruolo importante nella fase iniziale delle imprese sociali. Sono stati chiamati *maestri d'arte*. Questi erano lavoratori altamente specializzati e in pre-pensionamento, che insegnavano e trasferivano la propria conoscenza su base volontaria ai nuovi lavoratori e agli svantaggiati.

Famiglie: Famiglie di persone con difficoltà o anziani. Le famiglie sono un gruppo importanti e rivestono un duplice ruolo: sono fornitori di servizi di assistenza quando si prendono direttamente cura dei propri parenti, ma anche soggetti richiedenti un servizio nel momento in cui si appoggiano ai servizi offerti dalle imprese sociali o dal settore pubblico. Per le imprese sociali e il consorzio la collaborazione con le famiglie ha l'obiettivo di fornire il migliore servizio possibile per gli utenti e dare continuità al servizio stesso.

Imprese fornitrici: queste sono imprese tradizionali for-profit, o altre imprese sociali che forniscono servizi, tecnologie, o prodotti intermedi alle cooperative del consorzio. All'interno delle cooperative sociali di Tipo B, la collaborazione con le imprese di profitto al di fuori dei confini geografici dei due comuni di riferimento si concentra sull'introduzione di nuove soluzioni o tecnologie che meglio si adattano alle diverse abilità dei lavoratori svantaggiati. Alcune collaborazioni a lungo termine sono state possibili con fornitori commerciali, che hanno portato ad esempio al brevetto di tecnologie per la sicurezza sul lavoro.

Organizzazioni clienti: queste sono organizzazioni pubbliche o private che richiedono servizi alle imprese sociali.

In Italia i Comuni rappresentano le unità amministrative maggiormente coinvolte nella gestione locale dei servizi sociali alle comunità. Sono responsabili delle politiche e della

fornitura di servizi sanitari e sociali. Le amministrazioni pubbliche<sup>2</sup> includono l'amministrazione di tre distretti sanitari e il dipartimento servizi sociali delle due Municipalità locali di Castelfranco e Veduggio, nonché l'amministrazione regionale. Queste acquistano servizi di integrazione sociale all'interno dei centri diurni dalla cooperativa L'Incontro (Tipo A). Attualmente, come in passato, definiscono le proprie politiche insieme al consorzio, e anzi proprio dal consorzio traggono le principali energie innovative. Diverse innovazioni introdotte dal consorzio sono poi state fatte proprie e finanziate dalle aziende sanitarie locali. La pianificazione del servizio e la produzione vengono co-determinati con questi enti pubblici, il che consente di prendere decisioni di investimento coerenti alle richieste future e ai bisogni mutevoli della comunità. La stessa idea di progettare soluzioni per le nuove povertà attraverso l'impiego di disoccupati di lunga durata (le cui fila si erano ingrossate dopo la crisi) ha trovato spazio prima nelle politiche delle amministrazioni comunali. Successivamente il progetto è stato fatto proprio dalla regione Veneto che lo ha esteso l'innovazione iniziale a tutta la regione.

In parallelo alla domanda generata da enti pubblici per le cooperative A, si aggiunge la domanda che proviene alle cooperative di produzione (Tipo B) da altre imprese sociali (es. una casa di cura) o da imprese tradizionali che esternalizzano semilavorati, fasi di assemblaggio, o servizi (es. servizi di lavanderia).

Dal lato della domanda, il consorzio ha contribuito a creare collaborazioni con il settore pubblico e con le unità governative locali, basate su contratti a lungo termine, qualità dei risultati e relazioni di fiducia, mentre la richiesta proveniente dai clienti commerciali segue la tendenza del mercato, ed è quindi meno stabile. A seguito della crisi alcuni percorsi di ristrutturazione si sono resi necessari per rispondere al calo delle commesse industriali.

## **6. La governance delle cooperative sociali individuali**

Le 22 imprese che formano il consorzio sono organizzazioni basate sui soci i quali sono soprattutto lavoratori. I membri includono lavoratori svantaggiati assunti (come espressione di utenti), volontari (come espressione della comunità) e, nella maggioranza dei casi, altre organizzazioni non-profit e, meno frequentemente, imprese di profitto. I membri formano l'Assemblea dei soci, che lavora seguendo la semplice regola democratica una-testa-un-voto. Ogni impresa sociale è caratterizzata da un Consiglio di Amministrazione, all'interno del quale vengono assunte le decisioni strategiche di ciascuna cooperativa sociale, in linea con la strategia generale del consorzio. In rari casi i soci includono altre cooperative sociali, amministrazioni pubbliche, beneficiari e donatori non-soci. In nessun caso il Consiglio di Amministrazione include i rappresentanti delle organizzazioni esterne. Le amministrazioni pubbliche non sono incluse nel Consiglio, anche se nel caso delle cooperative sociali di Tipo A

---

<sup>2</sup>Nel 2010 ciascun comune italiano ha speso, in media, 118 Euro per persona. Il 23% di tali spese sociali si è rivolto alle disabilità e include il supporto educativo, centri diurni, case di cura, assistenza domiciliare. Nel nord Italia ogni persona affetta da disabilità sfrutta una spesa di 5.370 Euro (contro i 777 Euro del sud Italia). Mentre i fondi pubblici per la disabilità aumentano, quelli dedicati agli anziani tendono a diminuire (Istat, 2014).

esse rappresentano la fonte principale di domanda. Ogni cooperativa sociale è rappresentata all'interno del consorzio dal proprio direttore.

A titolo esemplificativo, la Tabella 1 illustra la governance de L'IncontroServizi (Tipo A).

**Tabella 1 – La governance de L'IncontroServizi nel 2015**

<b>Composizione Soci</b>	
309	Lavoratori
25	Volontari
12	Cooperative sociali
1	Amministrazioni pubbliche
1	Donatori
<b>348</b>	<b>Totale Soci</b>

<b>Composizione del Consiglio di Amministrazione</b>	
11	Lavoratori
2	Volontari
<b>13</b>	<b>Totale soci</b>

## **7. La governance del consorzio**

Il consorzio è governato dai propri membri, che sono le 22 imprese sociali associate ad esso. Ogni cooperativa è autonoma e i membri possono uscirne liberamente, anche se questa opzione pare remota dato l'alto livello di integrazione del sistema. Il comitato direttivo è formato dai direttori di ciascuna cooperativa. Il consorzio è governato attraverso un Consiglio di Amministrazione e il coordinamento è incrementato dalla presenza di comitati tematici, ciascuno rappresentante le aree di attività strategiche, cioè agricoltura, manifattura, servizi. Dal 2002, il presidente del consorzio è stato il fondatore della prima cooperativa sociale L'Incontro. Il presidente fondatore è stato riconosciuto in varie occasioni come un leader forte e creativo. Recentemente, nel Luglio 2016, è stato nominato un nuovo presidente dopo un periodo di transizione, durante il quale i soci delle cooperative hanno riconosciuto, a fronte della graduale uscita del fondatore, la necessità di rafforzare i valori di base del modello cooperativo tramite iniziative specifiche (*Gruppo di Progetto*) volte a rafforzare la partecipazione e la pratica deliberativa all'interno de consorzio e delle sue cooperative.

A livello collettivo, il consorzio gestisce un certo numero di beni, con l'obiettivo di assicurare la stabilità nel tempo e finanziare nuove imprese. I beni collettivi gestiti attraverso il consorzio sono costituiti sia dai beni immobili che da un fondo sociale collettivo (o fondo di solidarietà).

Nello specifico, gli asset immobiliari fisici sono gestiti collettivamente attraverso un'organizzazione "di scopo." Si tratta di una cooperativa immobiliare che possiede tutte le proprietà delle altre cooperative sociali del consorzio, così che nessuna cooperativa possiede i beni fisici utilizzati (gli stabilimenti industriali). Questi sono gestiti collettivamente. In secondo luogo, il consorzio ha istituito un "Fondo di solidarietà consortile". Si tratta di un asset comune interno creato nel 2006 e gestito collettivamente. Il suo scopo è di tamponare la crisi di domanda e di proteggere il lavoro, supportare le imprese sociali individuali in difficoltà e promuovere la creazione di posti di lavoro finanziando la creazione di nuove imprese sociali. I fondi vengono raccolti attraverso la contribuzione di 0.10€ per ora lavorata (un milione di ore all'anno, in tutto il consorzio). Il fondo è gestito da un comitato che include i presidenti delle imprese sociali del consorzio. Dalla sua creazione, il fondo ha raccolto e reinvestito 700.000 €. I fondi sono anche forniti dai due Consigli municipali in cui si trovano le imprese sociali (Consiglio di Castelfranco Veneto e Vedelago), e da una banca cooperativa locale su specifici progetti.

## **8. Governance di produzione**

Questo sistema di gestione dei beni cooperativi rispecchia l'organizzazione di produzione all'interno del consorzio. Il cuore delle attività produttive è costituito dalla cooperativa chiamata L'IncontroIndustria, una cooperativa di Tipo B. L'Incontroindustria, che possiede quote di capitale della maggior parte delle cooperative di Tipo A, opera in stretta connessione con L'IncontroServizi, che è la maggiore cooperativa di Tipo A del consorzio. Attraverso queste due maggiori organizzazioni vengono coordinate la riabilitazione e l'integrazione lavorativa, così da assicurare la continuità dell'esperienza per gli utenti (dalla riabilitazione all'integrazione lavorativa e l'indipendenza). L'IncontroIndustria raccoglie tutta la richiesta manifatturiera proveniente dall'esterno del consorzio, mentre L'IncontroServizi la richiesta di servizi sanitari e sociali proveniente dagli enti pubblici.

L'IncontroIndustria suddivide quindi il lavoro sulla base delle capacità richieste per la produzione stabilita. I compiti molto semplici sono affidati alle cooperative di Tipo A all'interno del consorzio, e svolti all'interno dei loro centri diurni. Queste attività manifatturiere semplici e ripetitive formano parte integrante del percorso di riabilitazione e formazione. Qui gli utenti non ricevono uno stipendio ma una borsa lavoro che ha la funzione di migliorare l'autonomia degli utenti e rappresenta un riconoscimento per l'impegno nel processo di riabilitazione e verso gli altri utenti con i quali condividono il lavoro.

I compiti e le fasi più complesse, invece, sono gestiti all'interno delle cooperative di Tipo B, in cui vengono assunti solo gli utenti che hanno raggiunto buoni risultati e che vengono assunti come lavoratori, diventando soci a tutti gli effetti. La divisione del lavoro, all'interno di questo sistema altamente interconnesso, viene definita in base alle necessità degli utenti e necessita di un alto livello di integrazione e di cooperazione a livello di sistema.

Una peculiarità del modello di organizzazione del lavoro interno alle cooperative di produzione è che l'intera organizzazione del lavoro, incluse le tecnologie, viene pensata intorno alle necessità degli svantaggiati pur consentendo all'impresa cooperativa di competere con altre imprese tradizionali. Qui si nota una differenza fondamentale rispetto alle imprese tradizionali. Mentre nell'impresa tradizionale, infatti, l'innovazione tecnologica e l'organizzazione del lavoro sono giustificate tramite la minimizzazione dei costi e dunque sono finalizzate ad aumentare i profitti, nella cooperativa sociale il fattore più importante

nella scelta innovativa e di organizzazione della produzione e' quello di mettere il disabile nelle condizioni di realizzare una parte della produzione. Questo risulta evidente sia nelle recenti scelte di innovazione realizzate dalla lavanderia industriale Eureka, sia nel modello di sicurezza sul lavoro applicato presso le cooperative del consorzio. Per persone con alcuni tipi di disabilita' infatti sono necessari compiti ripetitivi, che pero' vanno bilanciati da opportune misure di sicurezza a tutela del lavoratore. In altre parole il lavoro ripetitivo, considerato come un anatema nell'impresa tradizionale e quindi tendenzialmente esternalizzato, diviene risorsa fondamentale nella cooperativa di integrazione.

Tuttavia, non tutte le necessita' degli utenti vengono soddisfatte attraverso il processo manifatturiero; alcuni potrebbero trovarsi meglio all'aria aperta, nei frutteti e nei campi delle colline che circondano Castelfranco, mentre altri potrebbe non trarre alcun vantaggio, o non essere interessati, nello svolgere compiti ripetitivi, preferendo svolgere attivita' artigianali all'interno di specifici centri diurni che non sono direttamente collegati alla produzione industriale.

## 9. Elementi chiave del modello

Le sfide presentate dall'integrazione sociale dei soggetti svantaggiati richiedono un modello altamente integrato che dia sostenibilita' e continuita' all'esperienza degli utenti. Il modello di consorzio cooperativo propone una soluzione incentrata sull'integrazione delle interdipendenze e sulla condivisione dei beni quali il lavoro, il salario, la socialita', la possibilita' di partecipare alle decisioni. Gli elementi chiave del modello riguardano pertanto:

- a) **Strutture cooperative:** questo comporta l'utilizzo del modello cooperativo per ciascuna organizzazione. Il Consiglio di Amministrazione include principalmente rappresentanti di lavoratori e volontari.
- b) **Procedure partecipative:** attraverso l'attenzione verso il coinvolgimento dei lavoratori e del loro impegno rispetto ai valori del modello cooperativo sociale viene promosso attraverso un programma dedicato, come risposta ai cambiamenti posti dalla continua crescita in termini di grandezza e complessita' sistemica.
- c) **Socializzazione della rendita:** La destinazione del surplus di ciascuna cooperativa alle riserve comuni del consorzio e il suo reinvestimento nella creazione di nuove cooperative sociali o nella valorizzazione e riqualificazione di asset comunitari appartenenti alle pubbliche amministrazioni. L'IncontroServizi (Tipo A) è sempre stata un'organizzazione profittevole, ed ha sempre reinvestito il surplus per la creazione di nuove organizzazioni e posti di lavoro. Ciò ha richiesto una forte collaborazione con le amministrazioni pubbliche e una pianificazione congiunta dei servizi sanitari e sociali su una base a lungo termine.
- d) **Condivisione del "bene lavoro"** – Utilizzo del lavoro come strumento di riabilitazione e integrazione sociale. Il lavoro e i compensi sono condivisi tra lavoratori con difficoltà' e lavoratori cosiddetti normodotati. Questo comporta la programmazione della produzione coordinata tra i componenti del consorzio, suddividendo il lavoro tra lavoratori (Tipo A) e produzione (Tipo B) attraverso il supporto di comitati tematici.

- e) **Condivisione dei “beni relazionali”** o della “**ricchezza sociale**” – la convivialità, la ricchezza di relazioni e la possibilità di associarsi viene condivisa non solo con gli svantaggiati e con gli altri lavoratori, ma viene estesa a tutta la comunità attraverso eventi collettivi, festival e celebrazioni.
- f) **Asset comuni** - Cooperazione tra le cooperative favorita da norme comuni e valori di solidarietà che si riflettono nella creazione di beni comuni al consorzio. Questi vengono gestiti collettivamente attraverso un consiglio formato dai rappresentanti delle 22 imprese sociali.
- g) **Integrazione sistemica** - Cooperazione tra il consorzio, gli enti locali, e le sue federazioni, costruita su elementi di prossimità di valori, complementarietà produttive e di scopo, e finalizzate ad aumentare il coordinamento nella produzione di valore sociale.

Questo sistema è intriso di elementi di complessità che possono essere dipanati distinguendo soluzioni di governance differenti, ciascuna delle quali interpreta elementi delle molteplici interdipendenze di cui si parlava inizialmente.

- a) **Governance Monostakeholder:** i soci delle cooperative individuali sono principalmente organizzazioni di soci-lavoratori. Compatibilmente con il mantenimento di buone condizioni lavorative, l'obiettivo delle cooperative è il benessere dei propri utenti. Nelle cooperative di Tipo B, gli utenti sono anche soci-lavoratori. Per esempio, lo statuto de L'IncontroIndustria stabilisce che la cooperativa persegue il benessere della comunità in collaborazione con le organizzazioni pubbliche e private, e che ciò avviene attraverso lo sviluppo di opportunità lavorative, alle condizioni migliori per i membri lavoratori. Nella cooperativa di produzione, il benessere dei lavoratori e quello degli utenti provenienti dalle cooperative di Tipo A coincidono, in quanto nel momento in cui giungono in una cooperativa di tipo B, diventano soci lavoratori. Il principio del mantenimento di buone condizioni lavorative è stato implementato anche durante la recente contrazione di domanda industriale, spostando i lavoratori dalle cooperative che hanno perso commesse ad altre più attive. Tali decisioni si basano su un principio di reciprocità positiva, nella ricerca del benessere di ciascuno e del benessere degli altri.
- b) **Governance Multistakeholder:** Pazienti psichiatrici con necessità, ambizioni e possibilità differenti vengono rafforzati attraverso attività differenti e personalizzate. Tale diversificazione dei bisogni ha richiesto la creazione di soluzioni multiple, interpretate dalla stretta connessione tra cooperative di Tipo A e B. La crescita del consorzio fino a 22 cooperative indica la varietà di soluzioni e contesti necessari per soddisfare le sfide diversificate proposte dall'esclusione sociale. Al fine di mantenere il sistema strettamente coordinato, il livello consortile ha istituito un modello di governance multistakeholder. Questo è caratterizzato da interazioni basate sulla reciprocità tra una varietà di attori disomogenei che utilizzano una struttura organizzativa unitaria (il consorzio). All'interno del consorzio, le 22 cooperative si distinguono tra cooperative di servizi e industriali. Nonostante condividano lo stesso obiettivo, possiedono punti di riferimento differenti. Da un lato, una cooperativa di Tipo A deve essere competitiva rispetto alle altre cooperative sociali al fine di

soddisfare la richiesta del settore pubblico. Dall'altro, le cooperative di Tipo B competono con le imprese tradizionali e sono soggette alle dinamiche tradizionali del mercato. Sono quindi richiesti processi deliberativi che rendano omogenee le rispettive necessità e integrino le strategie e ciò si evidenzia dalle soluzioni applicate sul coordinamento intersettoriale e riguardo l'accumulazione e la gestione dei fondi sociali collettivi. L'utilizzo della reciprocità nelle cooperative Multistakeholder si accorda con l'assenza di mutualità, nel senso che la cooperativa che riceve non necessariamente restituisce a quella che ha fornito in un primo momento. Per esempio, la cooperativa che riceve supporto attraverso un surplus generato da un'altra cooperativa maggiormente profittevole viene ricambiata dalla continuità del servizio offerto dalla cooperativa bisognosa, e quindi dell'intero sistema che, infine, avvantaggia gli utenti.

- c) Governance sistemica:** Questa è una forma di governance inter-organizzativa in cui centri decisionali diversi, che sono formalmente indipendenti (cooperative, enti pubblici, imprese private, famiglie) costituiscono, in misure differenti, un sistema interdipendente di relazioni. Se da un lato organizzazioni, gruppi, individui singoli che riconoscono le interdipendenze reciproche possono rapportarsi attraverso il mercato, ricorrendo ad accordi principalmente contrattuali, l'esperienza del consorzio dimostra che il coordinamento delle azioni di welfare può passare anche dalla cooperazione. Nel consorzio, la governance sistemica viene evidenziata dalla fitta rete di relazioni che connettono le cooperative di Tipo A e B all'interno del consorzio, così come le interazioni di lungo termine con i clienti e i fornitori esterni al consorzio, con riferimento alle pubbliche amministrazioni, alle imprese non-profit, ad altre cooperative e alle loro federazioni. In particolare le federazioni possono svolgere un ruolo di coordinamento lungo la catena di valore sociale, costruendo nuove possibilità sulle radici culturali comuni della cooperazione. Relazioni cooperative a lungo termine supportano investimenti e pianificazione a lungo termine, che consentono di plasmare uno "spazio delle capacità" o "spazio creativo", migliorando i processi e i risultati soprattutto per i pubblici e gli utenti. (Cf. Sacchetti, Sacchetti e Sugden, 2009; Sacchetti and Campbell, 2014).

## 10. Alcune osservazioni finali

Creata sull'esperienza del Consorzio, questa relazione ha enfatizzato come la complessità del sistema di integrazione salute e lavoro possa essere costruito utilizzando molteplici soluzioni di governance, orientate da un lato al coordinamento delle varie comunità di interesse in fasi diverse della produzione di servizio e, dall'altro, a costruire integrazione sociale attraverso il lavoro.

Questo ultimo aspetto introduce una riflessione ulteriore sul ruolo del lavoro e del salario. Ci si può interrogare sulla natura del salario nel contesto cooperativo, ossia se esso debba essere considerato come un costo quando invece esso costituisce un esito necessario, un vero e proprio risultato che risponde al bisogno di integrare socialmente il maggior numero di persone.

Il caso del consorzio illustra inoltre come, nonostante gli esiti dei processi di cooperazione siano desiderabili e benefici per le comunità, senza appropriate soluzioni di governance i singoli gruppi interessati (ad esempio gli utenti svantaggiati) potrebbero non avere possibilità di migliorare la propria situazione. Possiamo dunque interpretare le soluzioni di governance in base al livello in cui esse consentono processi decisionali comuni e condivisi. Bisogna insomma chiedersi, come avrebbe detto Edward Bellamy sul finire dell'800, se esse aumentino la **“socializzazione” del sistema economico**, ossia se contribuiscano alla *creazione di una economia nella quale il surplus è reinvestito nella comunità, e il lavoro e le relazioni sociali sono condivise tra molteplici portatori di interessi, comprese le categorie deboli*. Ciò richiede la creazione di interconnessioni incrociate tra i attori, uno *spazio deliberativo, popolato da una o più comunità di interessi che occupano posizioni uguali, e in cui ciascun interesse si esplicita ed evolve attraverso la deliberazione*.

Il consorzio InConcerto si trova ancora in fase di transizione, con il graduale ritiro del fondatore. In questo momento particolare, la sfida per i soci è, da un lato, di fornire soluzioni alla crescente complessità del servizio richiesto e, dall'altra, rispondere alla riduzione della domanda industriale. La governance, specialmente a livello sistemico, si spinge dunque oltre i confini legali del consorzio ed è volta a riqualificare le relazioni nella catena di produzione del valore sociale, coerentemente con i principi cooperativi e di deliberazione condivisa, di condivisione del valore e delle relazioni sociali a vantaggio degli utenti, degli altri portatori di interesse nonché della collettività nel suo insieme.

## Bibliografia

Bellamy, E. 1897, *Equality*. New York. Appleton & Co.

Billis, D. e Glennerster, H. 1998. Human Services e the Voluntary Sector: Towards a Theory of Comparative Advantage. *Journal of Social Policy*, 27(1), 79-98.

Borzaga C. and Galera G. 2015. L'impresa sociale in Italia e nel contesto internazionale. *I Quaderni dell'Osservatorio*, Fondazione Cariplo, Milano.

Borzaga, C. e Tortia, E. C. 2010. The Economics of Social Enterprises, in L. Becchetti e C. Borzaga (Eds.) *The Economics of Social Responsibility. The World of Social Enterprises*. London: Routledge, pp. 15-33.

Borzaga, C. e Depedri, S. 2005. Interpersonal relations and job satisfaction: some empirical results in social and community care services. In B. Gui e R. Sugden (Eds) *Economics and Social Interaction*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 132-53.

Borzaga, C. e Depedri, S. 2014. Multi-stakeholder governance in Civil Society Organizations: Models and Outcomes. Università di Trento e Euricse, mimeo.

Borzaga, C. e Fazzi, L. 2014. Civil Society, Third Sector, and Healthcare: The Case of Social Cooperatives in Italy. *Social Science and Medicine*. In stampa, DOI: 10.1016/j.socscimed.2014.10.001.

Cowling, K. e Sugden, R. 1998. The essence of the modern corporation: markets, strategic decision-making and the theory of the firm. *The Manchester School*, 66:59-86.

Defourny, J. e Nyssens, M. 2010. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences, *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.

Dewey, J. 1927. *The Public and its Problems*, Denver CO, Holt.

Fulton, M.E., D. Pohler e B. Fairbairn. 2015. The Political Economy of Good Co-operative Governance. Presentation alla ICA Research Conference, Parigi, Francia, 28 Maggio.

Gereffi, G. 1994. The organisation of buyerdriven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks. In G. Gereffi e M. Korzeniewicz (Eds), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, CT: Praeger, 95–122.

Gui, B. 2000. Beyond transactions: on the interpersonal dimension of economic reality. *Annals of public and cooperative economics*, 71(2), 139-169.

Istat (Istituto Italiano Nazionale di Statistica), *La situazione del paese. Rapporto annuale 2014*. [www.istat.it](http://www.istat.it)

Kaplinsky R. 2000. Spreading the gains from globalisation: what can be learned from value chain analysis? *IDS Working Paper 110*.

Kendall, J. e Knapp, M. 2000. Measuring the Performance of Voluntary Organizations. *Public Management*, 2(1), 105-132.

Marglin, S. 1974. What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production, *Review of Radical Political Economics* 6(2), 60-112.

Sacchetti, F., Sacchetti, S. & Sugden, R. (2009) Creativity and Socio-Economic Development. Space for the Interests of Publics. *International Review of Applied Economics*, 23(6): 653-672.

Sacchetti, S. 2015. Inclusive and exclusive social preferences: A Deweyan framework to explain governance heterogeneity, *Journal of Business Ethics*, vol. 126, 473-485. Prima pubblicazione online Novembre 2013.

Sacchetti, S. e Sugden, R. 2009. The organization of production and its publics: mental proximity, market and hierarchies, *Review of Social Economy*, vol. 67, no. 3, 289-311