

LA PRODUTTIVITÀ NELLE COOPERATIVE

*Il ruolo degli aspetti
organizzativi e delle
nuove tecnologie*



UN'ANALISI QUALITATIVA SULLA
PROVINCIA DI BERGAMO

LA PRODUTTIVITÀ NELLE COOPERATIVE

*Il ruolo degli aspetti
organizzativi e delle
nuove tecnologie*

UN'ANALISI QUALITATIVA
SULLA PROVINCIA DI BERGAMO

Gruppo di ricerca composto da
ANNALISA CRISTINI, MARIA FRANCESCA SICILIA,
CARMELA BARBERA, MARA BRUMANA, MARA GRASSENÌ,
EDOARDO DELLA TORRE, FRANCESCA CAPRONI

Università degli Studi di Bergamo - CESC

Indice

Presentazione	3
A cura di <i>Giuseppe Guerini</i>	
Presidente di Confcooperative Bergamo	
1. Introduzione	6
2. Performance, struttura organizzativa e nuove tecnologie: un'analisi basata su interviste semi-strutturate	10
2.1 Metodo di rilevazione e analisi	
- Selezione del campione	
- Raccolta e analisi dei dati	12
2.2 I risultati	13
- Struttura organizzativa	
- Gestione del personale	17
- Innovazione, strategia e sostenibilità	19
- Tecnologia dell'informazione e della comunicazione	24
- Contesto territoriale e network	25
- Governance e leadership	28
3. Oltre la produttività del lavoro: come misurare la performance delle cooperative	30
3.1 La performance economica e finanziario-patrimoniale delle cooperative	31
- Il livello di efficienza delle cooperative	32
3.2 Un approccio multidimensionale alla misurazione delle performance delle cooperative	34
4. Conclusioni e possibili sviluppi	40
Bibliografia	47
APPENDICI	51

Presentazione

Con questo rapporto di ricerca, promosso da Confcooperative Bergamo, realizzato dal CESC dell'Università di Bergamo con la collaborazione del nostro centro servizi CSA-COESI, si conclude idealmente un percorso di approfondimento e studio sulle cooperative in provincia di Bergamo inaugurato nel 2017 con la pubblicazione del testo “Imprese cooperative tra presente e futuro” nel quale avevamo messo in evidenza la consistenza e il peso complessivo delle imprese mutualistiche nel nostro territorio, da cui traspariva la presenza di un sistema cooperativistico impegnato attivamente nel territorio e caratterizzato da imprese longeve, ben patrimonializzate e dotate di un significativo radicamento territoriale alimentato da un capitale sociale pregiato.

Nel 2018, la pubblicazione “Imprese cooperative in provincia di Bergamo: valori comuni e specificità” ci ha aiutato ad individuare le dinamiche peculiari delle imprese cooperative, anche in raffronto ai comportamenti economici prevalenti nelle altre forme d'impresa operanti nei medesimi settori di attività. Si sono così evidenziate tre attitudini emergenti: la propensione alla valorizzazione dell'occupazione; la produttività apparentemente inferiore ad altre forme d'impresa; la dipendenza dal credito tradizionale.

L'osservazione di queste dinamiche ha stimolato l'impostazione di questo terzo rapporto di ricerca, che si è concentrato, con un approccio di tipo qualitativo, sulla individuazione degli elementi che potessero offrire elementi di lettura sulla natura peculiare della “produttività” nelle imprese cooperative e sulle aree di miglioramento organizzativo sulle quali investire per migliorare la capacità di approvvigionamento finanziario necessario per investire in innovazione e sviluppo.

Con questa terza pubblicazione quindi, riteniamo di aver consegnato al territorio e ai operatori un utile strumento per conoscere e apprezzare il valore delle imprese cooperative che operano nella nostra provincia. Dalla lettura delle tre ricerche appare con evidenza il valore particolarmente distintivo delle cooperative sociali che realizzano il 62% del valore aggiunto totale generato dalle imprese cooperative del territorio e il 64% dell'occupazione. Bergamo terra di manifattura, vede nelle co-

operative sociali una fondamentale infrastruttura imprenditoriale che contribuisce in modo significativo alla realizzazione di un sistema di welfare qualitativo che potremmo spingerci a sostenere, rappresenta una tessitura di tenuta indispensabile ad assicurare le performance elevate del sistema economico imprenditoriale di uno dei territori più ricchi e produttivi d'Europa.

La comparazione ha messo in evidenza che adottando criteri di analisi tradizionali, le cooperative mostrano una produttività inferiore rispetto ad altre forme d'impresa, in particolare se si prende in considerazione il valore aggiunto generato dalla forza lavoro. Ma quindi se ci spingessimo oltre, potremmo sostenere che “la minore produttività economica” delle imprese cooperative, determinata in particolare dalle cooperative sociali, rappresenta il prezzo che il sistema economico complessivo paga per assicurare che la tenuta sociale e istituzionale dei territori riesca a consentire appunto alle imprese manifatturiere e di servizi diversi da quelli di welfare di essere altamente produttive. Ne deriverebbe una conferma circa la necessità e utilità che una economia di mercato prospera e sana sia caratterizzata da una marcata “bio-diversità” delle forme d'impresa, proprio nella logica della sostenibilità e della dimensione di ecosistema nel quale, le cooperative sociali, producono valori e prodotti immateriali, che rinunciando ad essere performanti, nel senso tradizionale dell'economia aziendale alimentano però quel capitale sociale e relazionale utile a render prospere e produttive le altre imprese del territorio.

Per dare sostanza a queste affermazioni serve ricercare modalità e forme specifiche di misurazione della produttività realizzata dalle imprese cooperative ed in particolare delle cooperative sociali, con particolare attenzione a sviluppare quella cultura della “valutazione dell'impatto sociale” che sta riscuotendo tanta attenzione nei settori della finanza, in quello degli investimenti e in generale nel modo accademico e sociale.

Per arrivare a questo, stando a quanto si è riusciti ad analizzare in questo rapporto, mediante un set di interviste dedicate, il cammino è ancora lungo. Con questo contributo contiamo di stimolare un ulteriore percorso di esplorazione, nella convinzione che la misurazione del valore sociale e l'individuazione di una chiave di lettura per una analisi della produttività specifica delle imprese sociali e delle imprese cooperative, sia un'esigenza sempre più impellente.

Il rapporto è accompagnato da una scheda di sintesi “Info-grafica” che facilita l'individuazione dei temi rilevanti e che auspichiamo non solo favorisca l'immediata lettura del percorso, ma

che soprattutto incentivi e incoraggi la lettura dell'intero testo e la ripresa delle due precedenti pubblicazioni, che definiscono una trilogia imperdibile per quanti siano interessati a comprendere meglio le imprese cooperative.

Ringraziamenti

Questo rapporto come i precedenti è stato realizzato grazie ad un finanziamento, che ne ha sostenuto una parte dei costi, concesso dalla CCIAA di Bergamo. Risorse importanti che abbiamo ritenuto utile destinare a realizzare questi rapporti di ricerca che contribuiscono ad aumentare la conoscenza e beneficio di tutto il territorio e non solo delle cooperative aderenti a Conf-cooperative.

1. Introduzione

La produttività del lavoro, cioè la produzione per unità di lavoro, misurata ad esempio come fatturato (o valore aggiunto) per addetto (o per ora lavorata), riveste un ruolo fondamentale sia per la *performance* d'impresa, termine più generico col quale ci si riferisce al risultato economico-finanziario dell'impresa, sia per lo stretto legame che, in un'economia di mercato, lega la crescita della produttività alla crescita salariale. L'andamento della produttività del lavoro è quindi fondamentale e un suo rallentamento o una crescita inferiore a quella dei concorrenti causa perdita di competitività, minor reddito da lavoro e potrebbe determinare l'uscita dell'impresa dal mercato.

L'analisi empirica realizzata nel 2018 dal CESC per conto di Confcooperative Bergamo e presentata nel Rapporto “Le Imprese Cooperative in Provincia di Bergamo: Valori Comuni e Specificità”, ha dimostrato che la produttività delle imprese cooperative (misurata dal VA per addetto) è significativamente inferiore rispetto a quella di imprese di altra natura giuridica comparabili per dimensioni, ambito di attività ed età. L'evidenza empirica mostra per altro che tale diversità non è limitata alla produttività del lavoro ma si estende ad altri indicatori economici, ad esempio, tra gli altri, l'indice di liquidità, l'indice di indipendenza finanziaria, il ROS e il ROI, mostrando complessivamente delle dinamiche economiche considerevolmente diversificate tra imprese cooperative e non. Questi risultati, ottenuti utilizzando dati di bilancio riferiti alle cooperative di produzione lavoro e alle cooperative sociali della provincia di Bergamo, si sono dimostrati robusti anche a livello nazionale e, per quanto riguarda la produttività, anche a diverse misure (Cristini, Grasseni e Signori, 2019).

A fronte di ciò, sono sorte spontaneamente alcune domande finalizzate a comprendere la natura di tali divergenze e a fornire indicazioni in merito a possibili interventi utili a superarle.

In particolare, data la rilevanza dell'andamento della produttività del lavoro, si è deciso di partire da questo indicatore approfondendo due aspetti potenzialmente rilevanti per lo stesso e

in generale per la performance aziendale delle cooperative: la forma organizzativa e il ruolo delle ICT (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione)².

Il secondo capitolo riporta i risultati ottenuti da interviste semi-strutturate che hanno coinvolto 12 cooperative con l'obiettivo principale di trarre informazioni circa:

- le **forme organizzative prevalenti**;
- la presenza e il ruolo delle **tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT)**.

La rete e i social media sono infatti fattori importanti sia per la crescita della produzione, si pensi all'ampliamento potenziale del mercato anche grazie alla modalità diretta di comunicazione dell'identità aziendale, sia della produttività, grazie ad esempio ad una gestione più efficiente della domanda e della filiera produttiva. Analogamente, una struttura organizzativa adeguata e la capacità di adeguare la struttura e le pratiche organizzative ai cambiamenti e alle esigenze sono fattori in grado di generare guadagni di produttività.

Va sottolineato che le informazioni fornite dalle interviste vanno interpretate con cautela; nello specifico non possono essere usati per trarre conclusioni di natura causale, in merito cioè alla causa della maggiore o minore produttività del lavoro sebbene le cooperative intervistate siano state selezionate, oltre che in base alla tipologia e alla dimensione, anche considerando il livello relativo di produttività; i dati raccolti sono infatti inadeguati a tale scopo e, riferendosi a casi specifici, inadatti a trarre conclusioni generalizzabili.

Lo studio delle 12 cooperative ha tuttavia consentito di evidenziare in maniera induttiva altri elementi associati a buoni livelli di produttività tra cui la propensione all'innovazione e all'imprenditorialità, il ruolo del contesto territoriale e sociale, il legame con le altre cooperative. Si tratta di informazioni utili per una prima riflessione e ed eventualmente per sviluppare una futura indagine strutturata rivolta ad un campione di cooperative più ampio e rappresentativo dell'ambito territoriale di interesse.

Come sarà chiaro dalla lettura del secondo capitolo, il metodo utilizzato nella selezione delle cooperative da intervistare si basa fondamentalmente sul livello della produttività del lavoro della singola cooperativa relativamente alla produttività media delle cooperative appartenenti alla stessa forma cooperativa. La scelta della produttività del lavoro quale indicatore chiave è

2. Mentre per le imprese cooperative non esistono studi a riguardo, per le imprese convenzionali esiste un'ampia letteratura empirica, basata su campioni rappresentativi di imprese a livello nazionale e internazionale, che dimostra il legame tra produttività da un lato e organizzazione aziendale e/o ICT dall'altro (Leoni 2012; Della Torre e Solari 2011; Cristini et al. 2008, Crespi et al. 2007; Biagi, 2013).

giustificata sia dal preciso risultato ottenuto a tale riguardo dalla ricerca dello scorso anno, sia dall'importanza che tale indicatore riveste per la competitività, l'efficienza e in generale la performance d'impresa.

Ciò nonostante, la diversità tra gli obiettivi e i valori alla base dell'attività economica delle cooperative rispetto agli obiettivi e ai valori che muovono l'attività economica delle imprese convenzionali, solleva degli interrogativi in merito alla centralità del concetto di produttività del lavoro.

Coerentemente con i diversi obiettivi che caratterizzano le forme giuridiche delle imprese a fini di lucro rispetto alle imprese cooperative (profitto/valore di mercato da un lato, mutualità/valore sociale dall'altro) è ragionevole che il valore di date attività e del lavoro associato siano valutati e misurati non solo in termini economici e orari, ma anche considerando opportunamente il valore intrinseco incorporato nel servizio o nel bene prodotto così come nella compensazione dei lavoratori.

A tale riguardo il terzo capitolo propone una rassegna della letteratura che, partendo dall'evidenza empirica esistente sulla produttività nel settore cooperativo e non cooperativo, giunge a suggerire possibili indicatori multidimensionali finalizzati a misurare il valore economico e sociale prodotto dalle cooperative.

Le conclusioni presentate nel quarto capitolo riassumono le pratiche organizzative più significative riscontrate nel campione di cooperative intervistate, contrapponendo quelle presenti nelle cooperative con buoni livelli di produttività a quelle prevalenti dove i livelli di produttività sono meno soddisfacenti. Pur costituendo informazioni puramente descrittive, sono nondimeno un primo passo verso la ricerca di quei fattori che andrebbero esplorati al fine di riuscire a caratterizzare le *best practice* per le imprese cooperative operanti in un contesto di mercato e spesso in concorrenza con imprese convenzionali.

2. Performance, struttura organizzativa e nuove tecnologie: un'analisi basata su interviste semi-strutturate

In questo capitolo viene descritto il lavoro empirico finalizzato a rilevare la struttura organizzativa e il ruolo delle nuove tecnologie nelle imprese cooperative. L'indagine, che ha coinvolto dodici cooperative che operano sul territorio provinciale, aveva come obiettivo principale quello di evidenziare possibili pratiche organizzative e manageriali associate ad una maggiore efficienza economica definita in termini di produttività del lavoro.

Dopo aver descritto le modalità di selezione del campione e di rilevazione delle informazioni, il capitolo prosegue con l'analisi dei risultati riguardanti gli aspetti organizzativi e tecnologici, nonché gli altri aspetti rilevanti (ad esempio, innovazione e legami con il territorio) emersi in maniera induttiva dall'analisi dei casi associati alle cooperative selezionate.

2.1 Metodo di rilevazione e analisi

Selezione del campione

La selezione del campione di cooperative da intervistare è stata effettuata incrociando le informazioni a livello di impresa contenute nella banca dati AIDA-Bureau van Dijk e le informazioni sui dipendenti delle cooperative appartenenti a CSA Coesi.

In particolare i dati forniti da CSA Coesi hanno consentito di calcolare la percentuale di lavoro part-time all'interno di ciascuna cooperativa per l'anno 2016, informazione quest'ultima assente nel dataset AIDA.

Come noto, le cooperative si distinguono in diverse tipologie tra le quali assumono particolare rilevanza le cooperative di produzione e lavoro, il cui scopo è quello di procurare lavoro alle migliori condizioni possibili per i propri soci-lavoratori, e le cooperative sociali che sono una forma particolare di cooperativa in cui è presente, oltre all'obiettivo della mutualità interna, anche quello della mutualità esterna (art.1 Legge 381/1991). Le cooperative sociali si distinguono a loro volta in cooperative sociali di tipo A, dove il lavoro è finalizzato alla gestione dei servizi socio sanitari ed educativi, e cooperative

sociali di tipo B, dove la finalità perseguita è quella dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, ad esempio disabili ed ex detenuti.

Come evidenziato nel Rapporto 2018 “Le Imprese Cooperative in Provincia di Bergamo: Valori Comuni e Specificità” queste diverse tipologie di cooperative, pur condividendo lo spirito mutualistico, risultano tra loro piuttosto eterogenee, sia in termini di produttività che di settore di attività. Di seguito sono state quindi considerate separatamente le Cooperative di Produzione e Lavoro, le Cooperative Sociali tipo A e le Cooperative Sociali tipo B.

Per ogni cooperativa di ciascun gruppo si è costruita una misura di produttività del lavoro sulla base della quale effettuare un ranking delle cooperative stesse e quindi procedere alla selezione.

Per le cooperative sociali è stato possibile definire la distribuzione della produttività del lavoro calcolata come valore aggiunto³ per addetto utilizzando il numero di dipendenti corretti per la quota di part-time. L'utilizzo dei dati CSA Coesi ha consentito in tal modo di definire in modo più preciso la misura di produttività del lavoro, anche in ragione del fatto che le cooperative utilizzano spesso una quota significativa di lavoro part-time.

Per definire la distribuzione della produttività delle cooperative di produzione e lavoro è stata utilizzata invece una misura definita dal rapporto tra ricavi di vendita e numero di dipendenti. Questa scelta si è resa necessaria a seguito della mancanza di informazioni per alcune di queste cooperative, perché non usufruiscono dei servizi di CSA Coesi o perché di recente costituzione.

All'interno di ciascun gruppo, sulla base della distribuzione della produttività, sono state selezionate 2 cooperative appartenenti alla parte bassa della distribuzione, *bassa produttività*, e 2 cooperative appartenenti alla parte alta della distribuzione, *elevata produttività*. Laddove le cooperative selezionate avessero un numero di dipendenti troppo basso, rendendo quindi poco rilevante l'analisi degli aspetti organizzativi, la scelta è stata modificata selezionando in alternativa la cooperativa più prossima con maggior numero di dipendenti.

Il campione analizzato risulta quindi composto da 4 cooperative per ciascuna tipologia.

Il grafico 1 presenta le caratteristiche delle cooperative sociali di tipo A e di tipo B selezionate. Come si può notare, per entrambi i gruppi, una produttività del lavoro intorno ad un am-

3. Le informazioni sul Valore Aggiunto si riferiscono all'anno 2016, in analogia alle informazioni di fonte CSA Coesi.

montare di 30 (migliaia di euro) rappresenta il valore soglia entro cui distinguere le cooperative a maggiore produttività da quelle a minore produttività. Il grafico 2 mostra invece le caratteristiche delle cooperative di produzione e lavoro ed in questo caso il valore soglia della produttività del lavoro, misurata però in termini di ricavi di vendita su dipendenti, è intorno a 17 mila euro.⁴

Grafico 1.

Valore Aggiunto, Produttività del lavoro e Dipendenti Cooperative sociali tipo A e tipo B. Anno 2016

*Note: Dimensione delle bolle: dipendenti (corretti per il part-time)
Fonte CSA Coesi.
Valore aggiunto e produttività del lavoro in migliaia di euro.*

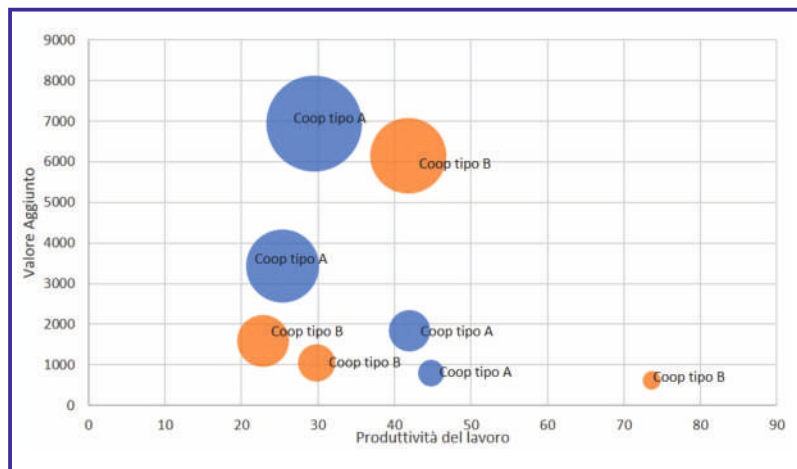
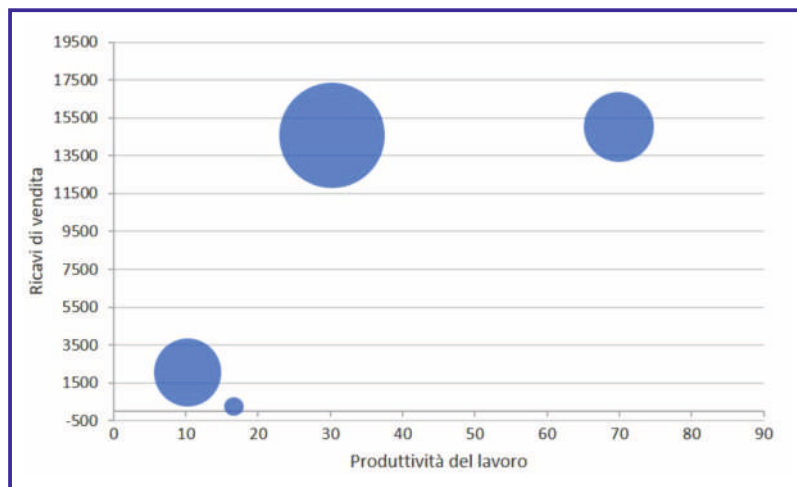


Grafico 2.

Valore Aggiunto, Produttività del lavoro e Dipendenti Cooperative di produzione e lavoro. Anno 2016

*Note: Dimensione delle bolle: dipendenti Fonte Aida. Ricavi di vendita e produttività del lavoro in migliaia di euro.
Per la cooperativa con produttività del lavoro più bassa sono stati utilizzati i dati del 2018 perché di recente costituzione e non presente nel dataset Aida.*



4. Considerando le 3 cooperative per le quali è stato possibile ricostruire la produttività del lavoro come rapporto tra valore aggiunto e numero di dipendenti, il valore soglia sembra attestarsi intorno a 24 (migliaia di euro).

Raccolta e analisi dei dati

Le 12 cooperative che compongono il campione sono state contattate da CSA Coesi e le interviste si sono svolte nella sede della cooperativa o, su richiesta dell'intervistato, in una delle sedi di CSA Coesi. In ogni cooperativa è stata condotta una intervista. L'intervistato è stato scelto tra le figure apicali della cooperativa con un coinvolgimento diretto nell'attività della stessa e con potere decisionale: nella maggior parte dei casi il Presidente della cooperativa. Tale figura apicale è stata affiancata in alcuni casi da figure più operative (es. responsabile amministrazione, responsabile personale).

Le interviste semi-strutturate sono state condotte da ricercatori dell'Università degli Studi di Bergamo⁵. Le linee guida delle interviste sono state elaborate dal gruppo di ricerca sulla base dei risultati della precedente indagine “Le Imprese Cooperative in Provincia di Bergamo: Valori Comuni e Specificità” e del dibattito scientifico sui temi della performance nel terzo settore, riassunto nel capitolo di questo rapporto dedicato alla rassegna della letteratura. Dopo una breve presentazione del progetto e delle finalità dell'intervista, all'intervistato è stato chiesto quale fosse il suo ruolo in azienda e il suo percorso formativo e professionale. Le interviste si sono poi focalizzate sui temi chiave dell'indagine, ovvero l'organizzazione aziendale, l'utilizzo di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), la governance e le politiche di welfare aziendale. In linea con i principi dell'intervista semi-strutturata, ogni tema è stato introdotto con delle domande ampie e piuttosto generiche eventualmente supportate da richieste più specifiche e dettagliate. Il testo completo delle linee guida dell'intervista è disponibile in Appendice (Appendice 1).

La durata media delle interviste è stata di 50 minuti. Previa richiesta e autorizzazione da parte degli intervistati, le interviste sono state tutte registrate e trascritte al fine di facilitare il lavoro di analisi. In particolare, le trascrizioni delle interviste sono state analizzate con NVivo, un software di analisi qualitativa che ha consentito di codificare i testi delle 12 interviste e di identificare similitudini e differenze tra le tre categorie di cooperative, nonché, all'interno della stessa categoria, tra cooperative con maggiore *versus* minore produttività. I codici per l'analisi interpretativa delle interviste sono emersi in parte in modo deduttivo dalla precedente indagine e dall'analisi della letteratura sul terzo settore (es. struttura organizzativa, governance, ICT), in parte induttivamente dai dati. Ad esempio, seppure non oggetto di domande specifiche nel corso dell'inter-

⁵. Le prime due interviste si sono svolte alla presenza di entrambi i ricercatori che hanno poi separatamente intervistato le restanti dieci cooperative. In questo modo si è cercato di assicurare un certo grado di omogeneità nei contenuti e nelle modalità di svolgimento di tutte le interviste.

vista, i temi dell'innovazione, della competitività e dello spirito imprenditoriale sono emersi in modo spontaneo nella maggior parte delle interviste e quindi codificati e analizzati. La lista completa dei codici di analisi delle interviste suddivisi per blocchi tematici e delle relative frequenze è disponibile in Appendice (Appendice 2).

2.2 Risultati

Di seguito vengono riportati i risultati emersi dall'analisi interpretativa delle interviste suddivisi per blocchi tematici.

Struttura organizzativa

Tutte e tre le dimensioni della struttura organizzativa (verticale, orizzontale e di coordinamento) sono state oggetto di analisi. Nello specifico, nel corso delle interviste sono stati considerati i seguenti aspetti:

- (1) la differenziazione verticale, ovvero l'allocazione delle responsabilità decisionali all'interno della struttura organizzativa (centralizzata o decentralizzata);
- (2) la differenziazione orizzontale, ovvero l'articolazione formale dell'azienda in sotto unità (es. per divisioni di prodotto /servizio, per funzioni, o per aree geografiche);
- (3) la predisposizione di meccanismi di integrazione necessari a coordinare tali sotto-unità (es. project-manager, team interfunzionali).

Con riferimento alla differenziazione verticale, l'evidenza empirica raccolta mostra come le cooperative sociali di tipo A riescano ad ottenere buona efficienza economica qualora abbiano una struttura organizzativa caratterizzata da pochi livelli gerarchici. Entrambi i casi di cooperative sociali di tipo A poco performanti sono infatti caratterizzati da organigrammi articolati e complessi:

“Il nostro è un organigramma tradizionale dove abbiamo a monte il livello della governance, l'assemblea dei soci, il consiglio di amministrazione supportati dalle funzioni di presidenza e dal revisore contabile. Poi c'è tutta la struttura centrale che è quella di governo e organizzativa con dei responsabili delle aree territoriali. [...] A fianco ai responsabili delle aree territoriali c'è una figura di responsabile [di una delle aree di servizio] che dialoga trasversalmente con i responsabili territoriali. A valle di tutti abbiamo dei

referenti di area tematica che alle volte si incrociano con queste figure, nel senso che a volte sono le stesse figure e alle volte sono altre, e tengono un presidio tematico sui temi specialistici. Infine, c'è tutta la parte di struttura di supporto e organizzativa.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo A a minore efficienza economica).

Al contrario, le cooperative con buone performance intervistate sono entrambe caratterizzate da strutture più snelle e piatte (ovvero con pochi livelli gerarchici tra il vertice e gli operativi):

“Per quanto riguarda la struttura organizzativa [...] abbiamo tre referenti che sono i responsabili dei tre settori” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo A a maggiore efficienza economica).

Un eccessivo accentramento delle responsabilità decisionali all'interno della struttura organizzativa sembra essere invece associato ad una minore produttività del lavoro per le cooperative sociali di tipo B. Di seguito alcuni esempi di affermazioni fatte dagli intervistati delle cooperative sociali tipo B:

“Io sono il presidente del consiglio di amministrazione della cooperativa e mi occupo di tutta la gestione. Sono molto operativo, ho un ruolo di responsabilità complessiva, seguo gli aspetti di tipo organizzativo, amministrativo e finanziario. È una responsabilità a tutto tondo.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo B a minore efficienza economica)

“Ci sono sempre io soltanto dietro tutto questo.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo B a minore efficienza economica)

Per le cooperative di produzione e lavoro, infine, sembra essere vincente un giusto bilanciamento tra autonomia concessa ai soci lavoratori e il controllo degli stessi:

“[...] è fondamentale il rapporto che parte da me come responsabile di tutta la struttura insieme ai collaboratori con i quali lavoriamo in team: per cui abbiamo da un lato autonomia, dall'altro una condivisione totale di qualsiasi cosa avviene operativamente nei vari appalti. C'è un contatto telefonico, diretto giornaliero su tutte le problematiche e questo ci permette di dare ai nostri clienti una sicurezza, una qualità nel servizio che è stato il nostro punto di forza.” (Intervista a Cooperativa di Produzione e Lavoro a maggiore efficienza economica)

“I lavoratori sono abbastanza autonomi nel loro operare. [...] Si torna al discorso dell'organizzazione, che è sì gerarchizzata e rigida, ma garantisce serenità agli operatori, i

quali hanno sempre le stesse persone a cui rivolgersi per qualsiasi problema." (Intervista a Cooperativa di Produzione e Lavoro a maggiore efficienza economica)

In generale, il coinvolgimento dei dipendenti nel processo decisionale caratterizza tutte e tre le tipologie di cooperative e non sembra essere legato alle performance delle stesse:

"Essendo una cooperativa ce l'abbiamo un po' nel Dna il lavoro di squadra" (Intervista a Cooperativa Sociale tipo A a minore efficienza economica)

Il coinvolgimento dei dipendenti acquisisce un significato particolare nel caso delle cooperative di produzione e lavoro dove il lavoratore è anche socio:

"La cooperativa ha un vantaggio che non potrà avere mai nessuno: tutto il personale si sente coinvolto per tutta una serie di ragioni. Facendo parte della struttura come socio lavoratore si sente addosso la responsabilità del nome che porta lavorando. Ciò permette di ottenere da queste persone quel qualcosa in più rispetto al semplice dipendente che mira al suo stipendio. L'operatore di una cooperativa è molto più interessato al suo lavoro, come se l'azienda fosse sua." (Intervista a Cooperativa di Produzione e Lavoro a maggiore efficienza economica)

I dati raccolti non fanno emergere differenze rilevanti tra le tre tipologie di cooperative per quanto riguarda invece la differenziazione orizzontale e i meccanismi di integrazione e coordinamento.

In generale, osserviamo come una struttura articolata per divisioni di servizio coordinate da *project manager* sia associata ad una maggiore efficienza economica a prescindere dalla tipologia di cooperativa; mentre una struttura organizzativa a matrice con una non chiara prioritarizzazione di funzioni *versus* divisioni di servizio/area geografica è solitamente associata ad una minore produttività del lavoro. Infine, buoni risultati sembrano essere associati alla scelta di condividere gli staff tecnici (es. funzione amministrativa, gestione del personale) con altre cooperative in una logica di rete:

"Ogni attività ha un suo responsabile [...]. Il tutto si interseca con i progetti, ovvero una psicologa del lavoro e una figura educativa, la mia, seguono tutti i progetti che ruotano intorno alla cooperativa" (Intervista a Cooperativa Sociale tipo B con buone performance)

"Abbiamo il revisore contabile, il CdA [...], l'assemblea dei soci e il responsabile del trattamento dei dati personali che

sono io. Questo è il primo blocco. Abbiamo poi una serie di persone responsabili, responsabile progetti, accoglienza e tesoreria, direttore sanitario, gestione risorse umane: il classico organigramma di una qualsiasi società cooperativa. [...] Abbiamo due project manager.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo A a maggiore efficienza economica)

La dimensione della cooperativa (numero di dipendenti) più che la tipologia di cooperativa, sembra giocare un ruolo rilevante nella scelta della soluzione migliore in termini di flessibilità (versus formalizzazione) della struttura organizzativa e conseguente velocità del processo decisionale. In effetti, se la quasi totale mancanza di formalizzazione della struttura organizzativa può essere la scelta vincente per le cooperative più piccole, in presenza di dimensioni consistenti potrebbe valere il contrario:

“Non abbiamo un organigramma formalizzato o delle job description. È tutto nella mia testa.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo B con buone performance e dimensioni contenute)

“La struttura organizzativa è molto formalizzata in un organigramma e presente anche nei controlli; il controllo non è una forma vessatoria nei confronti del dipendente, è verificare che lo standard di qualità sia rispettato o evidenziare i problemi che si vedono sul servizio nel territorio.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo B a maggiore efficienza economica e dimensioni consistenti)

“Abbiamo una struttura molto snella e flessibile che ci permette [...] di tenere tutto sotto controllo abbastanza facilmente” (Intervista a Cooperativa di Produzione e Lavoro a maggiore efficienza economica e dimensioni consistenti)

“Questo anno e mezzo è stato un anno disastroso dal punto di vista organizzativo perché stiamo correndo dietro al lavoro e non abbiamo il tempo di strutturarci bene. Siamo un po' disorganizzati.” (Intervista a Cooperativa di Produzione e Lavoro a minore efficienza economica e dimensioni consistenti)

Infine, i casi analizzati hanno evidenziato come i processi di revisione della struttura organizzativa, dovuti a operazioni di fusione e/o a una crescita dimensionale della cooperativa, sono associati a minore efficienza economica. Sebbene l'effetto negativo sulle performance potrebbe essere dovuto alla gestione del cambiamento e quindi essere limitato al breve periodo, scelte alternative alla fusione quali la partnership e il contratto di rete sembrano essere associate a maggiore efficienza economica.

Gestione del personale

Gli aspetti di gestione del personale che sono emersi come rilevanti dalle interviste condotte sono: la valutazione, la formazione e la professionalizzazione e il welfare aziendale. Mentre per le cooperative sociali di tipo A e di tipo B emergono indicazioni interessanti circa pratiche di gestione del personale associate a maggiore o minore produttività del lavoro, le cooperative di produzione e lavoro non hanno un posizionamento chiaro rispetto a questa tematica.

Tratti comuni della gestione del personale delle cooperative sociali di tipo A a prescindere dalle performance sono: (a) una valutazione del personale formalizzata, unidirezionale (dal superiore al subordinato), limitata ai livelli più operativi e non associata a incentivi economici (eventualmente a percorsi di formazione dedicati); (b) professionalizzazione e specializzazione del personale; (c) *benefit* elargiti ai dipendenti (welfare aziendale).

Le cooperative sociali di tipo A con le migliori performance di produttività sono invece caratterizzate da percorsi di formazione finalizzati al rafforzamento dello spirito di squadra (*team building*) e non limitati all'acquisizione di competenze specifiche:

“Internamente si è andato a creare un buon gruppo di lavoro anche grazie ai forti investimenti sui percorsi di equipe e di riunioni.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo A a maggiore efficienza economica)

“Nel 2018 abbiamo ragionato sulle comunità, di fare una formazione non tanto esterna, ma interna. Quindi viene chiesto agli educatori, che per noi sono figure esterne che vengono come maestri e portano specifiche competenze (arte o musicoterapia, teatro, cineforum) di fare la formazione per creare più gruppo. Per cui il nostro responsabile delle risorse umane li ha coordinati, hanno scelto insieme dei filoni e poi ciascuno ha fatto della formazione interna [...] sull'autogestione, sull'emotività, sull'espressività e si è cercato di indirizzare le persone su delle tematiche dove si riscontravano delle criticità.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo A a maggiore efficienza economica)

Circa il tema del welfare aziendale, infine, più che i benefit in sé, ciò che sembra fare la differenza in termini di performance delle cooperative sociali di tipo A è una cultura volta al supporto del dipendente in quanto persona nella sua totalità:

“Non lo sapevamo ma lo stiamo facendo [il welfare aziendale] dal primo giorno che ci siamo costituiti. Già dal primo colloquio, chiediamo quanto la persona voglia lavorare in termini di disponibilità di orario, di contesto, la libertà di scelta dal primo giorno. Questa libertà si ha anche nel proseguo poiché la persona può decidere di cambiare settore visto che abbiamo diversificato molto ci sono parecchie opportunità. Diamo delle macchine aziendali eccetera, i benefit variano a seconda del tipo di attività svolta. Ci sono anche momenti di aggregazione, grigliate e sciate collettive.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo A a maggiore efficienza economica)

Tratto comune della gestione del personale delle cooperative sociali di tipo B a prescindere dalle performance, è una formazione mirata all'acquisizione di conoscenze e competenze specifiche.

La presenza (mancanza) di personale specializzato o di percorsi professionalizzanti è associata a maggiore (minore) efficienza economica:

“[l'area di operatività della cooperativa] consente maggiormente inserimenti lavorativi perché ha delle attività che vanno dal molto semplice al più professionale per cui persone che non hanno delle competenze specifiche possono [venire in cooperativa] e produrre. Si possono anche costruire delle professionalità all'interno della [cooperativa] partendo dal ruolo [più operativo] per poi specializzarsi.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo B a maggiore efficienza economica)

“mi sono resa conto che la professionalità paga, per darti una qualità migliore del lavoro, la possibilità di fare cose che non siamo capaci a fare.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo B a minore efficienza economica)

Mentre l'assenza di strumenti di valutazione del personale, se non limitatamente agli inserimenti lavorativi, è associata a minore produttività del lavoro; una *best practice* della gestione del personale per le cooperative sociali di tipo B che emerge dalla nostra analisi è la presenza di percorsi e strumenti di valutazione formalizzati, unidirezionali (dal supervisore al subordinato), estesi a tutti i livelli gerarchici (inclusi quelli dirigenziali) e associati a incentivi economici:

“Abbiamo un premio di produzione. Esso è diviso in due elementi, uno fisso uguale per tutti e uno variabile che deriva da elementi tangibili (ad esempio se una persona ha fatto degli incidenti provocando danni alla cooperativa, ha

delle lettere di richiamo o provvedimenti disciplinari, ha un atteggiamento adeguato nel relazionare nei confronti di colleghi più fragili), dopo di che si ha una valutazione del responsabile del servizio abbinata a quella del responsabile di tutti i servizi e l'ultima parola ce l'ha il direttore generale, per evitare che vi siano interpretazioni di antipatia. Il superiore esprime una valutazione del sottoposto [...]. Il responsabile dei servizi sarà valutato dal direttore generale direttamente e il responsabile dei servizi valuta e io poi come direttore valuto la tecnostuttura e io vengo valutato dal presidente del consiglio di amministrazione.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo B a maggiore efficienza economica)

Infine, il welfare aziendale appare un fattore chiave di successo qualora valorizzato correttamente sia all'interno che all'esterno della cooperativa:

“[Il welfare aziendale] È un tema che ci affascina molto e per il quale abbiamo ricevuto anche un premio nel welfare del terzo settore. Siamo state una delle prime cooperative a toccare questo tema con una serie di azioni economiche a carico della cooperativa, dalle più banali: ad esempio, il contratto non prevede l'acconto al primo del mese ma unicamente lo stipendio, mentre noi per le persone più in difficoltà abbiamo introdotto l'acconto. Abbiamo investito soprattutto nell'ambito scolastico, nel senso che diamo 200 euro ad ogni dipendente che ha i figli nelle scuole primarie e secondarie, mentre 50 euro per asilo/scuola materna. Dove i libri sono a carico dello stato un contributo di 50 €, dove sono a carico delle famiglie 200 €. Diamo inoltre un bonus simbolico di 250 euro alla nascita di un figlio, che non è un granché ma è un modo di partecipare ad un momento di gioia del nostro collega. Acquistiamo una volta a settimana da una cooperativa frutta e verdura BIO e le mettiamo a disposizione della forza lavoro. Cerchiamo di avere anche un welfare esterno, l'assemblea mette a disposizione 20 mila euro che vanno a finanziare progetti di altre cooperative, di altre associazioni.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo B a maggiore efficienza economica)

Innovazione, strategia e sostenibilità

L'analisi della competitività e della performance della cooperativa si concentra su alcuni aspetti legati alla diversificazione dei servizi, all'innovazione, all'imprenditorialità e alla compe-

tizione di mercato; all'esternalizzazione di alcune attività; alla finalità sociale; alla qualità del servizio; alla reputazione e alla sostenibilità economica.

Tutte le cooperative sociali di tipo A evidenziano una particolare attenzione all'aspetto della crescita dimensionale ma anche dei servizi offerti. In generale emerge la necessità di adeguarsi in misura maggiore alle necessità del territorio a cui questo tipo di cooperative è particolarmente legato. La specializzazione rappresenta un punto di forza, ma in tutte le realtà intervistate emerge la volontà di aumentare il raggio di azione della cooperativa. Il comportamento che risulta premiante sembra però essere quello di un ampliamento dei servizi appartenenti al *core business*. Diversificare, nel senso di erogare servizi lontani da quella che è la specializzazione della cooperativa non sembra essere particolarmente efficace in termini di produttività.

Questo atteggiamento di ricerca e attivazione di nuovi servizi è fortemente correlato con il tema dell'innovazione e del legame con altre istituzioni/cooperative. Le cooperative che mostrano una maggiore propensione all'innovazione, intesa come miglioramento del servizio esistente o progettazione e gestione di servizi che rappresentino una novità per la realtà in cui operano, sembrano essere anche quelle che evidenziano una migliore performance:

"[...] adesso stiamo ragionando su un nuovo progetto innovativo primo in Italia." (Intervista a Cooperativa sociale di tipo A a maggiore efficienza economica)

"[...] abbiamo progettualità nuove e innovative altrettanto riconosciute dalle varie realtà, siamo in grado di vedere con occhi diversi quelli che sono i bisogni e di avere quella potenzialità imprenditoriale della risoluzione di questi bisogni." (Intervista a Cooperativa sociale di tipo A a maggiore efficienza economica)

"[...] perché se non innovi sei destinato a morire, poi non è detto che la strada sulla quale stai innovando sia una strada utile ma è la tensione che ti aiuta." (Intervista a Cooperativa sociale di tipo A a maggiore efficienza economica)

Per le cooperative sociali di tipo A si evidenzia anche una tendenza all'internalizzazione di attività non legate al *core business*, ad esempio comunicazione e welfare aziendale. Tuttavia questa scelta non sembra associata a maggiore efficienza economica.

Infine, anche lo spirito imprenditoriale del leader della coope-

rativa appare fortemente correlato con un buon risultato in termini di produttività.

L'attenzione agli aspetti economici oltre a quelli sociali, costitutivi della cooperativa stessa, rappresenta un elemento importante. Dalle risposte fornite appare emergere un legame tra produttività e spiccata attenzione alla sostenibilità economica. La forte propensione all'investimento e al *fund raising*, l'attenzione agli aspetti economici e alla sostenibilità sono correlati con una più elevata produttività.

La finalità sociale è l'elemento che accomuna tutte le cooperative intervistate, così come la qualità del servizio erogato e la reputazione che nel tempo le ha contraddistinte indipendentemente dai risultati economici.

Anche nelle cooperative sociali di tipo B un segno distintivo sembra essere quello della specializzazione e dello sviluppo di nuovi servizi all'interno del *core business* della cooperativa, nonché l'innovazione e lo spirito imprenditoriale del leader.

In certi casi l'innovazione passa attraverso la localizzazione strategica della cooperativa, la scelta dei macchinari impiegati nell'attività e non ultima la ricerca di prodotti e servizi sempre più al passo con i tempi o che rappresentano una novità rispetto al panorama esistente:

“Come cooperativa dobbiamo avere sempre delle progettualità diverse rispetto a quello che c'è in giro, dobbiamo sviluppare qualcosa di nuovo” (Intervista a Cooperativa sociale di tipo B a maggiore efficienza economica)

“[...] la capacità di cambiare e innovarsi, nonostante le difficoltà iniziali che non possono mancare per i continui cambiamenti, è il punto centrale.” (Intervista a Cooperativa sociale di tipo B a maggiore efficienza economica)

Le cooperative che mostrano una minore spinta innovativa e imprenditoriale sono meno performanti rispetto alle altre.

Diversamente dalle cooperative di tipo A, non si registra qui la tendenza ad internalizzare alcune attività. Al contrario vi è l'intento di esternalizzare dove possibile il maggior numero di attività al di fuori del core business della cooperativa.

Infine, come per le cooperative di tipo A, l'attenzione alla sostenibilità economica e agli aspetti economici in generale e la propensione all'investimento rappresentano elementi di distinzione in senso positivo. Dalle interviste effettuate risulta che per questa tipologia di cooperative, dove lo scopo è l'inserimento di lavoratori svantaggiati nel mondo del lavoro, l'attenzione all'aspetto imprenditoriale sembra essere imprescindibile per

raggiungere tale obiettivo:

"[...] la cooperativa è partita dalla concezione che se io sono un'impresa devo svolgere al meglio la mia mission che è l'inserimento lavorativo; quindi non parto dall'inserimento lavorativo nella costruzione ma dall'essere impresa perché così aumentano le possibilità di fare inserimento lavorativo." (Intervista a Cooperativa sociale di tipo B a maggiore efficienza economica)

Per alcune di queste cooperative la possibilità di commercializzare i propri prodotti garantisce una certa redditività sebbene l'ottenimento di buoni risultati economici da questo tipo di attività può non essere immediato:

"poi ci sono questi piccoli satelliti [ambito alimentare] che hanno un'importanza maggiore [...] ma che non si reggono a livello economico." (Intervista a Cooperativa sociale di tipo B a minore efficienza economica)

Anche le cooperative sociali di tipo B evidenziano un continuo richiamo alla loro finalità sociale, così come alla qualità del servizio erogato e alla reputazione che nel tempo le ha contraddistinte, aspetti questi ultimi che non sembrano essere legati a determinate performance economiche.

Le cooperative di produzione e lavoro si caratterizzano per un basso interesse all'aspetto dell'innovazione. Questo elemento sembra comune a tutte le cooperative di produzione e lavoro indipendentemente dal livello di produttività.

Dal lato della specializzazione produttiva, quest'ultima sembra rappresentare un vero e proprio punto di forza ed è probabilmente legato al tipo di servizio offerto e al tipo di manodopera impiegata. A volte queste cooperative sono addirittura leader nel mercato per il servizio erogato:

"[...] siamo considerati leader del mercato. I nostri competitors in questo settore sono abbastanza limitati". (Intervista a Cooperativa di produzione e lavoro a maggiore efficienza economica)

L'aspetto economico risulta centrale per questa tipologia di cooperative. L'attenzione ai margini di profitto e al contenimento dei costi è più sentita rispetto alle cooperative sociali e non sembra strettamente legato alle performance. L'adozione di un orientamento imprenditoriale sembra una caratteristica propria di questa tipologia di cooperative.

"Dal 2008 siamo cresciuti di oltre il 100%, siamo più flessibili, più snelli e meno costosi rispetto all'azienda profit,

anche se non disdegniamo un utile per i nostri soci da poter eventualmente distribuire.” (Intervista a Cooperativa di produzione e lavoro a maggiore efficienza economica)

La finalità sociale è un elemento che emerge in tutte le cooperative intervistate, ma appare meno pervasivo nelle cooperative di produzione e lavoro rispetto alle cooperative sociali. Tuttavia anche in alcune di queste cooperative c'è una certa attenzione ai lavoratori e la consapevolezza che spesso si tratta di manodopera svantaggiata che difficilmente potrebbe essere assunta nel mondo profit:

“[...] ognuno deve apportare per quella che è la sua capacità, la sua conoscenza, la sua professionalità. Se uno può rendere quello, rende quello.” (Intervista a Cooperativa di produzione e lavoro a maggiore efficienza economica)

“[...] le persone che lavorano per la cooperativa per un buon 75% difficilmente verranno assunti nel profit, o perché sono extracomunitari, perché hanno situazioni difficili, hanno vari problemi. I primi sono la maggioranza nella nostra cooperativa e solitamente non conoscono bene la lingua, non sono ben inseriti, non hanno competenze e non ricadono nemmeno nelle categorie protette, mentre le persone meritevoli quando le mandiamo a lavorare dopo pochissimo vengono assorbite e quindi a noi resta la parte bassa, meno qualitativa.” (Intervista a Cooperativa di produzione e lavoro a minore efficienza economica)

In conclusione, nell'ambito dell'analisi su innovazione, strategia e sostenibilità, è possibile affermare che per le cooperative sociali in generale una *best practice* sembra essere legata alla capacità innovativa della cooperativa. La ricerca e l'offerta di servizi sempre più innovativi e in grado di rispondere in modo nuovo ai bisogni che si manifestano nell'ambito dei contesti sociali e territoriali costituisce un elemento di successo.

L'attenzione all'aspetto economico inteso come prerequisito per restare sul mercato e assolvere alla finalità sociale è da considerarsi una *best practice* per le cooperative sociali nel loro complesso.

Infine, lo spirito imprenditoriale del leader e della cooperativa nel suo complesso è associato a performance migliori.

Per quanto riguarda le cooperative di produzione e lavoro l'aspetto innovativo non appare distintivo. Un punto di forza di questa tipologia di cooperative sembra essere la forte specializzazione e la capacità di essere leader nel mercato.

Tecnologia dell'informazione e della comunicazione

Sebbene il ruolo della tecnologia dell'informazione e della comunicazione (ICT), nonché di informazione e comunicazione più in generale venga percepito come rilevante, tratto comune ai casi analizzati è l'entità limitata degli investimenti dedicati. L'ICT viene menzionato nella maggioranza dei casi come elemento su cui investire nel futuro in ottica strategica.

Sempre in generale, emerge che il sito web è meno usato dei social e percepito come meno importante:

“Il sito c'è da un po' di tempo ma non riusciamo ad avere una continuità.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo B a minore efficienza economica)

“Il sito internet è già più statico rispetto a una volta, siamo molto su Facebook, sugli altri social. Tendiamo a pubblicizzare molto le nostre iniziative e c'è anche un buon riscontro.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo A a maggiore efficienza economica)

Una possibile *best practice* riguarda la condivisione della gestione di sito e social media con altre cooperative in un'ottica di contenimento dei costi:

“Abbiamo una persona che si occupa del sito, una interna che è un informatico puro, ma siccome non riusciamo a garantirgli uno stipendio intero lo abbiamo condiviso con altre cooperative e questo è un vantaggio. È una persona che si occupa del server eccetera.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo A a maggiore efficienza economica)

Le poche cooperative che hanno iniziato un percorso di investimento e gestione strategica dell'ICT sono caratterizzate da buone performance:

“Il sito internet [...] è molto bello e fatto bene e ci ha portato clienti soprattutto negli ultimi tre anni. È uno strumento che si è strapagato, e questo è importante per il CdA, però è sintomatico del fatto che nel 2019 ci sono strumenti che possono essere assolutamente utilizzati e utili.” (Intervista a Cooperativa Produzione e lavoro a maggiore efficienza economica)

“Con questa nuova dirigenza ci siamo impegnati nella comunicazione di chi siamo e di quello che facciamo e quindi abbiamo un consulente che ci segue dal punto di vista social e della comunicazione” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo B a maggiore efficienza economica)

Dai casi analizzati emerge inoltre che strumenti volti a migliorare i flussi di comunicazione interna sono associati a maggiore produttività del lavoro:

“Gli operatori dicono cose diverse, con linguaggi diversi,

con modalità, luoghi e tempi diversi; quindi abbiamo costruito un sistema per raccogliere tutte queste informazioni, per renderle funzionali e leggibili con delle logiche. Questo è stato utilissimo, sia per costruire un bagaglio storico ma poi ha cominciato a farci pensare che la comunicazione non era importante solo per [gli utenti finali] ma anche per il personale, per le manutenzioni, per tutta la parte burocratica. Abbiamo introdotto questo concetto di dire che se devo fare delle rilevazioni su carta comincia ad essere un problema, e allora tutti gli strumenti di valutazione [degli utenti finali] li abbiamo costruiti elettronicamente. Abbiamo inserito tantissime tipologie di schemi in modo che possano diventare patrimonio raccolto da poter analizzare un domani e in più consente una super efficienza perché siccome ogni sei mesi devo rifare la valutazione, guardo la vecchia e in 99 casi su 100 è uguale o simile, posso cambiarla, firmare e salvarlo. Permette di recuperare una marea di tempo, si stampa, si invia.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo A a maggiore efficienza economica anco)
”Stiamo investendo molto in questo campo [...]. I nostri tecnici sono in giro con i tablet per le rilevazioni.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo B a maggiore efficienza economica)

Contesto territoriale e network

L'analisi del contesto in cui opera la cooperativa si concentra su alcuni aspetti connessi al legame con il territorio, inteso come capacità di intercettare e rispondere ai bisogni dell'area geografica in cui la cooperativa è chiamata ad operare; il ruolo dei finanziamenti esterni; l'importanza della creazione di network e la presenza di volontari.

Le cooperative sociali di tipo A mostrano in generale un forte legame con il territorio, dimostrando una particolare capacità di intercettare i bisogni espressi e inespressi del contesto in cui operano. Spesso i servizi nascono proprio in risposta ai bisogni territoriali. A volte questo interscambio risulta fondamentale per la cooperativa stessa che, in certi casi, deve la sua costituzione proprio al contributo di associazioni, volontari e istituzioni del territorio stesso. Spesso per queste cooperative la dipendenza dal territorio è strettamente legata al tipo di servizio offerto. Tuttavia una migliore performance in termini produttivi sembra emergere per quelle cooperative di tipo A che, pur dimostrandosi attente ai bisogni del territorio e pur avendo come obiettivo quello di riqualificarlo, mostrano una certa

autonomia e di conseguenza una dipendenza meno accentuata nei confronti del contesto in cui operano. Certamente anche in questo senso il tipo di servizio offerto determina il diverso radicamento che la cooperativa deve o può instaurare con il territorio.

Un aspetto sottolineato da tutte le cooperative riguarda i legami instaurati con altre realtà e istituzioni del territorio. Se da un lato risulta importante per il buon funzionamento della cooperativa l'appartenenza a consorzi o Confcooperative, dall'altro sembrano essere i contratti di rete a rappresentare una vera risorsa per la cooperativa, anche in termini di migliore efficienza economica:

"[...] più persone che pensano e che si assumono la responsabilità e quindi una maggiore forza distribuita sul campo e sul futuro. Abbiamo costituito un gruppo... che è un semplicissimo contratto di rete al cui interno c'è come finalità l'inclusione e la collaborazione ma ciascuno per le proprie capacità. [...] quello era il percorso, cioè quello dell'integrazione, della sinergia [...] Con dei risparmi sicuramente [...] più che risparmi, maggiori competenze, ma anche una migliore messa a fuoco delle cose positive per tutte e tre le cooperative." (Intervista a Cooperativa sociale di tipo A a maggiore efficienza economica)

Il contesto riveste anche un ruolo particolare per ciò che riguarda il reperimento di fondi esterni anche con lo scopo di ridurre il livello di dipendenza dai finanziamenti pubblici cui spesso sono necessariamente legate le cooperative sociali di tipo A. In particolare però sono le cooperative più produttive che mostrano un maggiore sforzo in attività di *fund raising*. Rimane comunque difficile dialogare con il mondo profit che spesso non condivide gli stessi obiettivi e vede nel ritorno economico l'obiettivo primario della sua attività:

"[...] per promuovere la partecipazione finanziaria abbiamo molto a che fare con privati e mi rendo conto che il linguaggio e le attese sono molto diverse [...]" (Intervista a Cooperativa sociale di tipo A a maggiore efficienza economica)

Infine, per quanto concerne la presenza di volontari, alcune delle cooperative sociali di tipo A sono in grado di attrarre volontari nelle attività legate ai diversi servizi. La presenza di volontari tuttavia, contrariamente a quanto ci si aspetta, si ha soprattutto nelle cooperative che evidenziano la minore efficienza economica. La ragione potrebbe essere legata al fatto che la gestione di personale volontario può comportare un

aggravio di costi in termini di tempo e di organizzazione da parte dei coordinatori dei vari servizi. D'altro canto si potrebbe argomentare che i volontari sono presenti prevalentemente proprio nelle cooperative meno efficienti che cercano in tal modo di far fronte ai problemi. Ci troviamo di fronte ad una correlazione a cui è difficile associare un'esatta relazione di causalità.

Rispetto alle cooperative di tipo A, le cooperative sociali di tipo B risultano, per loro natura, meno dipendenti dal territorio in cui sono radicate, sebbene anche in questo caso si instaurino legami forti con il contesto. Per queste cooperative sembra meno chiaro il legame tra produttività e dipendenza dal territorio.

Come per le cooperative di tipo A, appartenere a consorzi o aderire a Confcooperative rappresenta una risorsa, ma anche in questo caso sembrano essere i contratti di rete con altre cooperative a essere positivamente correlati con un elevato livello di produttività. In questo caso la collaborazione con altre cooperative può essere una necessità dettata dalla volontà di finanziare progetti innovativi o aumentare la dimensione altrimenti piuttosto ridotta:

“Oggi la cooperativa è piccola e quello che stiamo curando sono le relazioni con le altre cooperative del nostro campo in modo da metterci insieme e rafforzare la finalità che abbiamo e renderla maggiormente visibile.” (Intervista a Cooperativa sociale di tipo B a maggiore efficienza economica)

La ricerca di finanziamenti esterni caratterizza i comportamenti di alcune di queste cooperative e risulta importante per il funzionamento della cooperativa stessa.

Per la natura del servizio offerto le cooperative sociali di tipo B non sembrano in grado di attrarre volontari se non per attività di promozione.

Per le cooperative di produzione e lavoro il legame con il territorio è spesso del tutto assente o comunque molto limitato. Per loro natura e proprio in ragione del servizio offerto spesso queste cooperative non risultano influenzate dal contesto sociale che le circonda.

Aderire a Confcooperative rappresenta un valore aggiunto, mentre non si evidenziano collaborazioni con altre cooperative di produzione e lavoro.

Dal lato dei finanziamenti esterni le cooperative lamentano la difficoltà di accesso al mercato del credito senza dover offrire

garanzie personali:

"[...] perché la debolezza di tutte le cooperative compresa la nostra è la stabilità finanziaria visto che le banche non ci fanno prestiti a meno che non mettiamo sul tavolo garanzie personali, ma nessuno è disposto a mettere garanzie per altri." (Intervista a Cooperativa di produzione e lavoro a minore efficienza economica)

In conclusione, le *best practices* che possono essere individuate all'interno di questo ambito dipendono essenzialmente dal tipo di cooperativa.

Per le cooperative di tipo A e B un certo legame con il territorio sembra rappresentare una risorsa importante, ma la cooperativa deve mantenere comunque una certa autonomia. Una eccessiva dipendenza può essere considerata controproducente. Per queste cooperative il legame con il territorio dipende in molti casi dal tipo di servizio offerto e per questo può risultare imprescindibile.

Un elemento chiaro di efficienza sembra essere la costituzione di contratti di rete con altre cooperative. Questo non solo consente un contenimento dei costi, ma rappresenta una risorsa importante in termini di opportunità lavorative e di scambio di valori e risorse, non solo economiche. Le cooperative sembrano trovare nel contratto di rete una modalità di aggregazione più flessibile che consente loro di aumentare il loro peso specifico, la loro capacità competitiva senza rinunciare alla propria autonomia.

Infine, anche l'attenzione al reperimento di finanziamenti esterni e operazioni di *fund raising* rappresentano una *best practice* per le cooperative sociali nel complesso.

Le cooperative di produzione e lavoro non risultano invece particolarmente influenzate dal contesto territoriale in cui operano. Non sembrano emergere *best practice* in questo ambito e la spiegazione potrebbe essere legata al tipo di servizio offerto.

Governance e leadership

Interrogate sul tema della governance, le cooperative intervistate hanno enfatizzato il ruolo del Consiglio di Amministrazione (CdA) come garante di una buona gestione e quindi strumento chiave per la sopravvivenza della cooperativa:

"È un organo fondamentale e ce ne siamo resi conto nel corso degli anni, nel senso che il Cda decide le strategie e il buon esito della cooperativa. Sbagliare i soggetti all'interno

di quest'organo si è dimostrato deleterio dal punto di vista finanziario.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo B a maggiore efficienza economica)

Sempre in generale, abbiamo constatato una scarsa apertura del CdA a stakeholder esterni. Da sottolineare il fatto che la sola cooperativa del campione ad aver coinvolto soggetti esterni alla cooperativa nel CdA è una cooperativa sociale di tipo B a maggiore efficienza economica:

“Noi abbiamo fatto la scelta di allargare la nostra base giuridica, all'interno [del CdA della cooperativa] ci sono soci lavoratori, soci volontari e 8 organizzazioni giuridiche: quattro cooperative esterne che fanno parte della base sociale e quattro associazioni. [...] Si è scelta questa forma perché [la cooperativa] ha voluto fortemente farsi contaminare (verbo che uso in senso positivo) dalle cooperative sociali di tipo A e dalle associazioni”. (Intervista a Cooperativa Sociale tipo B a maggiore efficienza economica)

Interessante è la relazione osservata tra background del leader e performance. Per le cooperative sociali di tipo A la “contaminazione” e/o vicinanza al mondo profit ad esempio tramite esperienze lavorative è associata a maggiore produttività del lavoro:

“[...] allora ero dipendente di un'impresa profit, in cui lavoravo da dieci anni come responsabile di produzione, prima nell'area commerciale e poi nella produzione vera e propria. Ho sia un'esperienza nel profit che nel non profit.” (Intervista a Cooperativa Sociale tipo A con buone performance)

Per le cooperative sociali di tipo B, invece, sembra essere premiante un percorso formativo e professionale strettamente coerente con il contesto cooperativo:

“Io sono un educatore professionale che a suo tempo aveva un'esperienza [in un'altra realtà con finalità sociali], sono venuto a conoscenza di questa nuova realtà e anch'io personalmente ho scommesso sull'opportunità di investire in questa nuova iniziativa.

[...]

Mi sono sempre occupato del sociale” (Intervista a Cooperative Sociale tipo B a maggiore efficienza economica)

3. Oltre la produttività del lavoro: come misurare la performance delle Cooperative

La misurazione della produttività e delle performance riveste un ruolo fondamentale in ogni tipologia di azienda, incluse le cooperative. Misure adeguate sono essenziali per supportare le decisioni aziendali, orientare i processi di apprendimento organizzativo e individuale, incrementare la trasparenza e il livello di *accountability*, e meglio rispondere alle esigenze della comunità.

In termini molto generali la performance può essere definita come la capacità di perseguire la propria missione e i propri obiettivi. Se per le imprese la missione coincide in larga parte con la creazione di valore per coloro che conferiscono il capitale di rischio, nelle cooperative la missione risulta più ampia. Esse perseguono l'obiettivo della **mutualità interna** tra i membri soci della cooperativa, ma anche l'obiettivo della **mutualità esterna** (quantomeno per le cooperative sociali) con la finalità di generare un impatto positivo nella comunità in cui operano. In generale, sono molteplici i benefici che le cooperative possono apportare alle comunità che servono (Gordon Nembhard, 2015):

- la capacità di servire la comunità nel tempo adattandosi alle mutate condizioni e ai mutati bisogni economici e sociali;
- la creazione di benessere e l'aiuto verso i propri membri, ad esempio sotto forma di distribuzione di dividendi annuali, sicurezza del posto di lavoro e dei salari, migliori condizioni di lavoro e opportunità di carriera, minori costi dei prodotti e servizi erogati;
- la concessione di credito e servizi finanziari equi e a basso costo, stabilità dei tassi (nel caso delle cooperative di credito);
- in generale, un maggiore investimento sulla comunità locale tramite, ad esempio, l'acquisto di prodotti locali, la creazione di posti di lavoro nei luoghi dove le cooperative operano;
- una maggiore attenzione alle fasce più deboli anche mediante lo sviluppo dei giovani e della leadership femminile

Restringere la valutazione delle performance ai soli aspetti economici, finanziari e patrimoniali risulterebbe pertanto limi-

tativo per questo tipo di imprese. Ne consegue che la sostenibilità economica, finanziaria e patrimoniale in queste tipologie di aziende non rappresenta un fine in sé, ma la condizione, il mezzo, per garantire la capacità delle cooperative di perseguire i propri obiettivi e supportare le attività future (Costa e Pesci, 2016).

Nel prossimo paragrafo si analizzano gli studi che hanno focalizzato la loro attenzione sulle performance economiche e finanziarie delle cooperative, mentre nel paragrafo successivo si presentano alcuni modelli multidimensionali di misurazione della performance delle cooperative.

3.1 La performance economica e finanziario-patrimoniale delle cooperative

Il perseguimento delle finalità istituzionali di mutualità interna ed esterna da parte delle cooperative non implica che esse non debbano agire in modo da garantire efficienza e solidità economica e finanziario-patrimoniale. Al contrario, efficienza e solidità economica e finanziario-patrimoniale rappresentano le pre-condizioni per raggiungere gli obiettivi mutualistici e sociali che le cooperative si prefiggono.

L'analisi della letteratura relativa al funzionamento e alla performance delle cooperative ha evidenziato che molti studi che hanno affrontato questi temi hanno focalizzato la loro attenzione sulle differenze tra la performance delle imprese cooperative e delle imprese non cooperative. Alcuni primi studi, condotti prevalentemente su cooperative del settore agricolo, hanno prodotto risultati discordanti. Considerando i principali indici di bilancio relativi alla situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale, Parliament et al., (1990) e Gentzoglanis (1997) hanno trovato che la redditività delle imprese cooperative non differisce in maniera statisticamente significativa da quella delle imprese non cooperative, mentre esistono differenze significative in termini di liquidità e solidità patrimoniale. Altre indagini, invece, hanno evidenziato differenze di performance anche in termini di redditività (es. Chen et al., 1985; Venieris, 1989). Oltre ad essere limitati al settore agricolo, e quindi difficilmente generalizzabili ad altri ambiti di intervento delle cooperative, la poca coerenza tra questi primi risultati può essere spiegata dal fatto che si tratta di analisi condotte in periodi differenti e in contesti nazionali caratterizzati da culture organizzative e da condizioni ambientali diverse.

Il livello di efficienza delle cooperative

Altre analisi hanno discusso teoricamente e investigato empiricamente il livello di efficienza delle cooperative e le differenze in termini di efficienza tra imprese cooperative e imprese non cooperative.

Al riguardo la letteratura distingue tradizionalmente tra tre tipi di efficienza (Sexton e Iskow, 1993; Monteiro e Straume, 2018): efficienza tecnica, intesa come capacità di un'azienda di generare il massimo risultato alla luce degli input a disposizione; efficienza allocativa, intesa come abilità di scegliere il metodo di produzione che consente di minimizzare i costi sostenuti; ed efficienza di scala, intesa come capacità di selezionare il livello “corretto” di output.

Un aspetto che distingue le imprese cooperative dalle non-cooperative e che potrebbe influenzare il livello di efficienza, è legato alla relazione tra proprietari e manager (Sexton e Iskow, 1993). La letteratura identifica in particolare tre motivi che potrebbero generare problemi di agenzia⁶ nelle cooperative:

- 1) l'assenza di sistemi esterni di benchmarking (come il valore di mercato delle quote) per valutare la performance manageriale, che comporta la necessità di implementare dei sistemi interni di monitoraggio della performance (Porter e Scully, 1987);
- 2) gli incentivi al monitoraggio delle performance possono essere modesti a causa dell'elevata frammentazione dell'assetto proprietario (Staatz, 1984; Sexton e Iskow, 1993);
- 3) la difficoltà di disegnare dei sistemi incentivanti per i manager delle cooperative a causa della maggiore complessità nella determinazione e specificazione degli obiettivi delle cooperative.

Secondo Porter e Scully (1987) e Ferrier e Porter (1991) le cooperative possono soffrire di maggiore inefficienza allocativa come conseguenza del fatto che, a differenza delle imprese non cooperative in cui i soci possono liberamente cedere le proprie quote e ottenere dalla loro cessione una remunerazione che tiene conto delle aspettative di futuri guadagni, i membri delle cooperative, siccome i benefici ottenibili dagli investimenti effettuati sono fruibili solo nel periodo in cui sono membri effettivi della cooperativa, tendono a prediligere scelte allocative da cui generano benefici di breve periodo anziché di lungo periodo (cosiddetto “horizon problem”). Come recentemente evidenziato da Monteiro e Straume (2018), questi problemi di orizzonte temporale hanno condotto ad ipotizzare che le cooperative, in generale, tendano a sottoinvestire (ad

6. La relazione tra proprietario e manager è un esempio di relazione principale-agente o modello di agenzia in quanto una parte (principale) delega all'altra (agente) lo svolgimento di un compito a suo nome. Il problema di agenzia nasce in quanto le parti potrebbero adottare comportamenti opportunistici dovuti ad un conflitto di interessi e ad asimmetrie informative presenti tra di esse.

esempio, Sexton e Iskow 1993; Ortmann e King 2007), in parte anche a causa di maggiori difficoltà di accesso al mercato del credito e alle limitate disponibilità finanziarie dei membri. Tuttavia, anche in questo caso, è opportuno evidenziare che esistono posizioni divergenti rispetto a quella appena presentata, che evidenziano che la struttura proprietaria delle cooperative può stimolare, con il passare degli anni, anziché inibire, il processo di raccolta di capitali (si veda, ad esempio, Estrin e Jones, 1992).

Inoltre, secondo Porter e Scully (1987) le cooperative mostrano inefficienza di scala come conseguenza del fatto che tendono a prediligere dimensioni ridotte per evitare di incorrere in alti costi di controllo derivanti da una compagine proprietaria molto estesa.

Tuttavia, esistono nella letteratura anche argomentazioni a favore di una maggiore efficienza delle imprese cooperative rispetto alle imprese non cooperative. Ad esempio, maggiore efficienza tecnica può derivare dalla maggiore propensione dei clienti delle cooperative, rispetto a quelli delle imprese non cooperative, a fornire informazioni dettagliate sulle loro preferenze (Staatz, 1984).

Gli studi che hanno empiricamente investigato il livello di efficienza delle cooperative rispetto alle imprese non cooperative sono pochi e limitati alle cooperative di lavoro e alle cooperative agricole. Gli studi relativi alle cooperative di lavoro non sembrano fornire solide evidenze dell'esistenza di differenze in termini di efficienza tra imprese cooperative e imprese non cooperative (Doucouliagos, 1997). Gli studi che si sono concentrati sulle cooperative agricole forniscono risultati misti: in alcuni casi mostrano una minore efficienza delle cooperative rispetto alle imprese tradizionali (ad esempio, Porter e Scully, 1987; Ferrier and Porter, 1991), altri evidenziano significative differenze o, addirittura, riscontrano maggiore efficienza nelle cooperative (Doucouliagos e Hone, 2000; Singh et al., 2001; Boyle, 2004; Maietta e Sena, 2004, 2008, 2010). Ne consegue che non è possibile trarre delle conclusioni univoche.

Uno studio più recente (Monteiro e Straume, 2018) condotto su imprese cooperative e non localizzate in Portogallo, mette ancora in luce una certa eterogeneità e laddove emerge una minore produttività delle cooperative, gli autori suggeriscono che essa può essere dovuta a una molteplicità di fattori quali la minore qualità del fattore produttivo lavoro impiegato nelle cooperative, il più basso livello di competizione che le cooperative devono affrontare, differenze nelle caratteristiche dei manager delle cooperative, che potrebbero essere meno talentuo-

si o comunque meno controllati dalla proprietà e quindi mostrare meno tensione al raggiungimento dei risultati. Le indicazioni fornite dagli autori di questo lavoro consentono di evidenziare dei futuri ambiti di ricerca per coloro che sono interessanti a identificare le motivazioni alla base del livello di efficienza delle cooperative. I risultati di tali ulteriori studi potranno offrire agli operatori delle cooperative suggerimenti in merito alle azioni da implementare per migliorare la performance delle proprie organizzazioni.

3.2 Un approccio multidimensionale alla misurazione delle performance delle cooperative.

Negli ultimi anni si è affermata la prospettiva secondo la quale le misure di natura economico-finanziaria, abitualmente utilizzate per valutare la performance delle tradizionali imprese, non siano in grado di cogliere il reale valore e l'impatto prodotto dalle imprese cooperative. In letteratura esistono diversi studi su questo tema, sebbene non tutti si focalizzino esplicitamente sulle imprese cooperative, bensì sulle imprese sociali. In tal senso, di seguito si propone una disamina dei principali studi condotti sul tema della misurazione multidimensionale della performance che hanno preso in considerazione sia specificatamente le imprese cooperative sia le imprese sociali, alle quali sono riconducibili le cooperative sociali. Questa scelta appare adeguata tenendo conto degli elementi che accomunano le imprese sociali e le imprese cooperative, in primis il fatto che entrambe non hanno come scopo principale il lucro ma perseguono finalità solidaristiche e di utilità sociale, producendo esternalità positive sulla comunità che servono. Inoltre, le cooperative sociali sono qualificate, nell'ordinamento italiano, come imprese sociali. Ne deriva che la letteratura sulla multidimensionalità della performance inerente le imprese sociali può contribuire alla trattazione della misurazione della performance, in senso ampio, nelle cooperative, specialmente le cooperative sociali. I contributi esistenti hanno evidenziato che è necessario identificare dei meccanismi di *accountability* più ampi per la misurazione della performance in tali contesti (Kanter and Summers, 1987; Ebrahim and Rangan, 2010; Arena et al., 2015; cit. Costa e Pesci, 2016), che tengano conto, per le cooperative, anche della diversa natura di tali imprese che operano in diversi ambiti di mercato, inclusi i servizi finanziari, i servizi commerciali, l'agricoltura, la salute e i servizi sociali,

ognuno dei quali con strutture organizzative e legami con altre organizzazioni profit e non-profit differenti (Arena et al. 2015; si veda anche Alter, 2004).

Tuttavia, sebbene vi siano vantaggi nell'estendere la gamma di indicatori e misure rispetto a quelle che normalmente vengono utilizzati per la misurazione della performance delle imprese cooperative, da più parti è stato evidenziato che è difficile implementare sistemi di performance multidimensionali, finalizzati a misurare in modo olistico i benefici e gli impatti generati dall'azione delle cooperative (Gordon Nembhard, 2004).

In letteratura sono stati sviluppati diversi approcci per misurare la multidimensionalità della performance delle imprese sociali.

Il filone di ricerca relativo alla misurazione e alla creazione di statistiche di Euricse, ad esempio, propone il "World Co-operative Monitor Metrics Framework", sviluppato nell'ambito del progetto "World Co-operative Monitor". La struttura, nello specifico, identifica alcuni indicatori classificati secondo 6 categorie ispirate agli "Impact Reporting and Investment Standards" (IRIS) (si veda Tabella 1), che mirano ad identificare un linguaggio universale di termini e parametri per la rendicontazione della performance sociale, ambientale e finanziaria, promossi dal Global Impact Investing Network (GIIN 2011).

Tabella 1

La struttura sviluppata dal World Co-operative Monitor

Fonte: World Co-operative Monitor, 2014

ORGANISATION DESCRIPTION: metrics that focus on operational model, type of the organisation and location.	OPERATIONAL IMPACT: metrics that describe the organisation's members, employees and volunteers.
PRODUCT DESCRIPTION: metrics that describe the organisation's products and services.	PRODUCT IMPACT: metrics that describe the performance and reach of the organisation's products and services.
FINANCIAL PERFORMANCE: reported financial metrics.	GLOSSARY: definitions for common terms that are referenced in the metrics.

Come si evince dalla tabella 1, la struttura affianca, alla misurazione della dimensione finanziaria, anche ulteriori dimensioni tra cui l'impatto del prodotto e quello operativo. La sezione relativa all'impatto del prodotto mira ad indagare gli effetti sociali e ambientali delle azioni economiche di un'organizzazione verso particolari gruppi di interesse all'interno della società e verso la società in generale. L'impatto operativo, invece, mira a raccogliere informazioni concernenti la governance e la proprietà e sui dipendenti (es., numeri di membri e di dipendenti, anche in termini di rappresentatività della catego-

ria giovanile o in termini di genere, remunerazione dei membri).

Con specifico riferimento alle cooperative sociali, Arena et al. (2015) sottolineano la difficoltà di identificare un unico framework che possa essere applicato ad ogni impresa sociale in qualsiasi ambito e contesto. Ciononostante, Arena et al. (2015) propongono un approccio alla misurazione che le imprese sociali possono applicare per misurare i loro risultati in termini di impatto sociale, ambientale ed economico. Si tratta di un modello “generale” per la misurazione della performance nell'ambito delle imprese sociali, corredato di un metodo che tali imprese possono adottare per sviluppare le proprie misure di performance.

Il modello di misurazione della performance proposto da Arena et al. (2015) trae spunto dal modello *contingency* sviluppato da Ebrahim and Rangan (2010), il quale viene adattato alle specificità delle imprese sociali. Esso si basa su tre elementi principali: input (ammontare di risorse necessarie per svolgere una determinata attività), output (risultati del processo di trasformazione degli input) e outcome (impatti di lungo termine sull'ambiente esterno degli output). A partire da tali elementi, vengono identificate tre dimensioni di performance: efficienza (rapporto tra output e input), efficacia (caratteristiche dell'output) e impatto (misura dell'outcome che si riferisce all'effetto di lungo termine dell'output sulla comunità di riferimento). Inoltre, il modello poggia sulla distinzione tra efficacia manageriale e sociale, rispettivamente il grado con cui un'impresa sociale raggiunge gli obiettivi manageriali definiti nel piano strategico (Richard e Johnson 2001) e la relazione tra l'impresa e i suoi stakeholder che misura la capacità dell'organizzazione di rispondere ai bisogni della comunità di riferimento attraverso la produzione di beni e servizi (Bagnoli e Megali, 2011). L'efficacia sociale, in particolare, si caratterizza per le seguenti ulteriori dimensioni (si veda Arena et al., 2015):

- equità (la capacità di garantire l'accesso a prodotti e servizi a persone vulnerabili, disabili, anziani, ecc.);
- coinvolgimento (la capacità di garantire la partecipazione dei soggetti rilevanti nel processo decisionale);
- comunicazione e trasparenza (la capacità di informare gli stakeholder sulle attività dell'impresa sociale).

L'impatto rappresenta una dimensione particolarmente rilevante per le imprese sociali in quanto corrisponde ai benefici o ai cambiamenti che avvengono nei confronti della comunità servita (conoscenza, skill, status, condizioni di vita, valori). La

coerenza tra missione sociale e risultati deve essere, inoltre, garantita e, in particolare, tra risorse impiegate, beni e servizi prodotti, e risultati raggiunti. Pertanto, vengono a configurarsi le seguenti nozioni di valore che l'impresa sociale deve porsi l'obiettivo di produrre e monitorare:

- valore delle risorse (le risorse usate per produrre beni e servizi devono essere coerenti con la missione dell'impresa sociale);
- valore dei prodotti (i beni o servizi prodotti devono essere coerenti con il valore sociale atteso dall'impresa sociale);
- valore dei risultati (l'impatto finale dei prodotti o servizi deve rispondere ai bisogni per i quali l'impresa sociale opera)

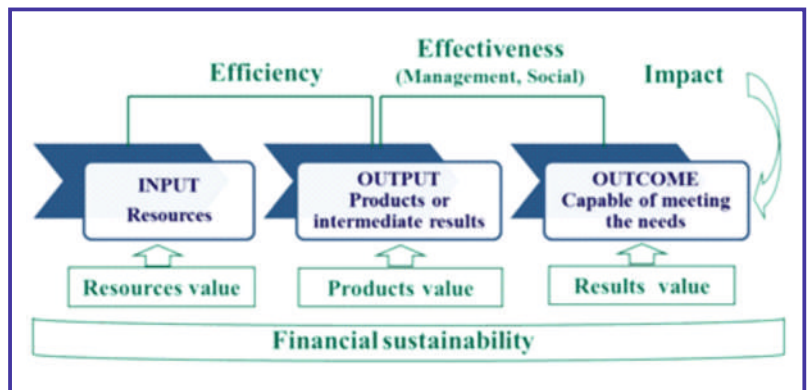
Infine, come per le imprese profit, particolare attenzione deve essere risposta sull'abilità delle imprese sociali di garantire la sostenibilità finanziaria, laddove l'erogazione di beni e servizi a natura sociale non può che avvenire se non su una solida capacità finanziaria.

La **figura 1** riporta il processo di misurazione della performance suggerito da Arena et al. (2015).

Figura 1

Framework proposto da Arena et al. (2015)

Fonte: Arena et al. (2015, p. 660)



Bengo et al. (2016) forniscono una rassegna dei principali approcci esistenti in letteratura per la misurazione della performance nelle imprese sociali. Essi, partendo dal presupposto che misurare gli impatti delle imprese sociali implica tenere conto della multi-dimensionalità nella misurazione del valore (sociale) prodotto nei confronti di tre principali diversi stakeholder (soggetti finanziatori, *policy-makers*, *decision-makers*), classificano tali approcci in tre principali categorie:

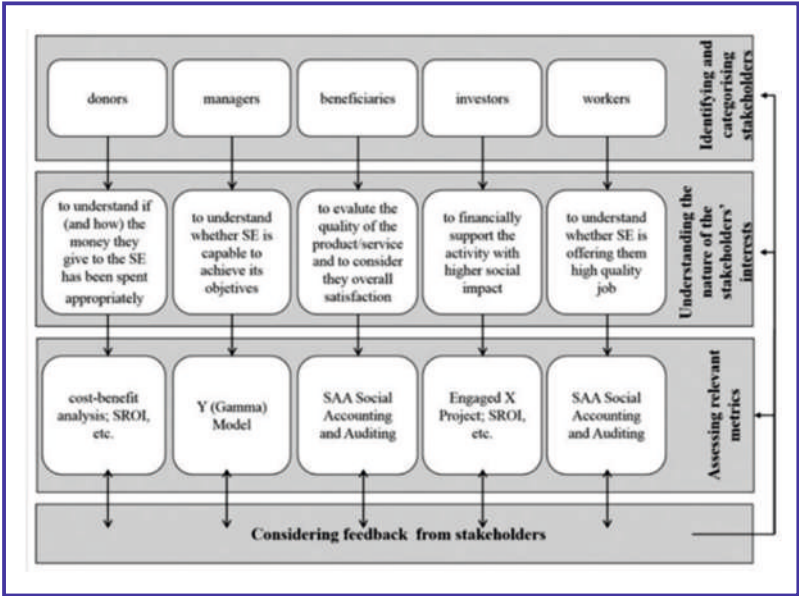
- indicatori sintetici, caratterizzati da modelli che mirano a

- costruire indicatori sintetici per misurare la creazione di valore sociale;
- approcci basati sui processi, che includono modelli con un focus sul processo di “produzione” di un servizio/prodotto sociale, articolando un'analisi della performance delle imprese sociali in input, output, outcome e impatti;
- cruscotti (*dashboards*) e tabelloni dei risultati (*scorecards*), che prevedono modelli finalizzati a fornire una rappresentazione dei risultati di un'impresa sociale in base a diverse dimensioni di performance che sono considerate rappresentative dei risultati dell'organizzazione.

Anche Costa e Pesci (2016) sottolineano che le imprese sociali si rivolgono ad un'ampia varietà di stakeholder con diverse esigenze informative, pertanto non solo per tali imprese occorre misurare l'impatto sociale prodotto oltre alle performance di tipo economico-finanziario, ma occorre anche identificare delle misure che rispondano a tali diversi bisogni informativi, tenendo pertanto conto dei diversi obiettivi che tali imprese si pongono. Peraltro, gli autori medesimi evidenziano che alcuni indici standard identificati di tipo quantitativo, ad esempio il *Social Return On Investment* (SROI), sono criticabili in quanto tentano di attribuire un valore finanziario a qualcosa che non può essere espresso in termini monetari (si veda anche Arena et al. 2015). Sulla scia di tali considerazioni, anche Costa e Pesci (2016), come Bengo et al. (2016), propongono una revisione degli approcci esistenti per la misurazione degli impatti delle imprese sociali. Inoltre, adottando l'approccio della *multiple-constituency theory* (Kanter e Brinkerhoff, 1981; Herman e Renz, 1997) secondo cui l'efficacia di un'organizzazione non può essere considerata come una realtà oggettiva, bensì come una costruzione sociale che dipende dal punto di vista di diversi stakeholder (Zammuto, 1984), i due autori considerano l'impatto sociale e le relative misure come costruzioni sociali di diversi stakeholder e pertanto non può esistere, secondo gli autori medesimi, una regola d'oro per la misurazione dell'impatto sociale. Costa e Pesci (2016) sviluppano quindi una struttura che pone gli stakeholder all'inizio del processo di misurazione dell'impatto sociale, identifica per ogni stakeholder la natura dei rispettivi interessi e associa diverse metodologie e metodi di misurazione per ogni tipologia di stakeholder (Figura 2).

Figura 2
Framework proposto da Costa
e Pesci (2016)

Fonte: Costa e Pesci (2016, p. 116)



4. Conclusioni e possibili sviluppi

L'obiettivo principale di questa ricerca è stato quello di fornire alcuni primi elementi conoscitivi sulle pratiche organizzative e l'utilizzo delle nuove tecnologiche nelle cooperative della provincia di Bergamo. Si tratta di aspetti su cui non esiste ad oggi un'evidenza documentata e che riteniamo siano sostanziali per una prima caratterizzazione degli elementi che contribuiscono alla produttività delle cooperative e per successivi approfondimenti che intendano sviluppare indicatori più complessi di performance.

Il metodo delle interviste semi-strutturate rivolte a 12 cooperative opportunamente selezionate, oltre a fornire informazioni di rilievo da associare alla produttività del lavoro, ha consentito di rilevare scelte organizzative e di *governance* fornendo in tal modo un insieme di *best practice* utili anche ad altre cooperative che operano nello stesso territorio e ambito settoriale.

I principali risultati dell'indagine sono riassunti di seguito.

La **struttura organizzativa piatta e snella**, indicata generalmente come un modello vincente per le imprese for profit, risulta caratterizzare anche le cooperative sociali con buoni livelli di produttività. Questa sembrerebbe quindi come una prima buona pratica da considerare in alternativa a forme di accentramento dei ruoli che, al contrario, non favoriscono la responsabilizzazione e l'autonomia dei lavoratori. Quest'ultimo approccio contrasta per altro con il coinvolgimento dei dipendenti che, in un certo senso, risulta abbastanza 'naturale' nell'ambiente lavorativo delle cooperative, un elemento questo a sostegno della presenza di valori condivisi e quindi di motivazione intrinseca.

Il numero dei dipendenti gioca un ruolo chiave nell'indirizzare il grado di formalizzazione della struttura organizzativa della cooperativa e i rapporti tra i vari livelli e **laddove la dimensione è rilevante, l'implementazione di una struttura organizzativa chiara sembra ridurre varie inefficienze.**

Le inefficienze, che possono emergere anche successivamente

a fusioni, suggeriscono, indirettamente, **partnership e coordinamenti di rete come possibili e incoraggianti alternative alle fusioni.**

Svariati studi di comparazione di pratiche manageriali individuano nella gestione del personale un punto critico delle pratiche implementate dall'impresa media italiana (Bloom e Van Reenen, 2007). Dalle interviste alle cooperative sociali **la gestione del personale si conferma un elemento chiave per una buona produttività.** In particolare, sia le attività di formazione, per l'acquisizione di specifiche competenze (con apparenti effetti positivi sulla produttività delle cooperative sociali di tipo B), sia attività volte a rafforzare lo spirito di squadra (con apparenti effetti positivi sulla produttività delle cooperative sociali di tipo A) non vanno sottovalutate e sono associate a maggiore efficienza economica nei diversi tipi di cooperative sociali.

Importante è anche la presenza di sistemi di valutazione del personale; in funzione dei casi sono finalizzati a valutare la preparazione e la necessità di eventuale attività di formazione, o alla distribuzione di bonus e ricompense monetarie, con chiaro scopo incentivante.

Diversamente dalle cooperative sociali, quelle **di produzione e lavoro rivelano un minor interesse verso le pratiche di gestione del personale e verso politiche incentivanti,** un fatto che meriterebbe un approfondimento e che potrebbe essere riconducibile agli elevati livelli di competitività sperimentati e alla conseguente necessità di contenere al minimo il costo del lavoro.

L'innovazione intesa come tensione a **ricercare e proporre nuovi servizi o prodotti,** è chiaramente un tratto **distintivo delle cooperative sociali.**

Per le **cooperative di produzione e lavoro** l'obiettivo pare, al contrario, quello di concentrare le forze sul servizio offerto ricercando una **maggiore specializzazione** piuttosto che una diversificazione.

Anche per le cooperative sociali una diversificazione che allontani eccessivamente dal *core business* ampliando i servizi erogati non appare tuttavia una scelta vincente; trovare il **giusto**

equilibrio tra specializzazione e diversificazione non è semplice e i migliori risultati sembrano essere associati a innovazioni migliorative del servizio già offerto piuttosto che ad attività del tutto nuove.

In ogni caso **nessuna cooperativa disconosce il ruolo fondamentale dello spirito imprenditoriale** e l'attenzione ai costi e ai margini, fattori che confermano come le stesse cooperative siano parte dell'economia di mercato e competano in molti settori con le imprese convenzionali. Questi elementi, come atteso, sono relativamente **più sentiti nelle cooperative di produzione e lavoro** che occupano settori in cui la concorrenza con le imprese di profitto è maggiore.

Malgrado la pressione concorrenziale, sono ancora **poche le cooperative che hanno investito su innovazioni ICT**; l'associazione tra investimenti in ICT e produttività è positiva, pur se non è possibile individuare la presenza o meno di un nesso di causalità; è possibile infatti che le cooperative più performanti siano anche quelle che hanno scelto di innovare in questa direzione, magari per disponibilità finanziarie, così come è ragionevole pensare che tali innovazioni abbiano contribuito a loro volta a spingere in alto la produttività. **Tutte le cooperative comunque individuano nell'ICT investimenti indispensabili allo sviluppo futuro.**

Per loro natura le cooperative sono radicate nel territorio e ciò emerge con chiarezza dalle interviste effettuate. Tale legame è **molto sentito dalle cooperative sociali** che oltre ad offrire servizi locali e, appunto, di tipo sociale, facilmente intercettano, specialmente se di tipo A, aiuti da parte di volontari che rafforzano legami solidaristici con le comunità. Se per le cooperative sociali questo radicamento è connaturato e imprescindibile dal loro impegno, per le **cooperative di produzione e lavoro** i cui servizi e prodotti non hanno natura squisitamente sociale, **il legame è necessariamente più labile**. Per altro, in questa parte dell'intervista, affiora nuovamente la rilevanza del contesto inteso in **senso più ampio come la realtà formata anche dalle altre cooperative, dalle associazioni, dai consorzi**, così come dalle imprese non cooperative.

Il ruolo di Confcooperative è valutato positivamente e rimane un punto fermo specialmente per quelle cooperative che non hanno sviluppato particolari network con altre cooperative.

La **partecipazione a reti risulta associata a maggiore produttività**; consente infatti anche alle cooperative di piccole dimensioni di aumentare il peso specifico migliorando anche l'accesso a finanziamenti, laddove il credito bancario è spesso precluso se non con la presentazione di garanzie personali. Al contrario, **i legami con le imprese di profitto sono scarsi** mettendo in luce la diversità tra gli obiettivi prioritari delle due tipologie di imprese.

D'altro canto è interessante riscontrare come un'esperienza lavorativa presso il settore profit potrebbe fornire elementi utili alla gestione di cooperative di tipo A. Mentre per le cooperative di tipo B risulta premiante un percorso formativo e professionale coerente con il contesto cooperativo; nel complesso, **la governance emerge come elemento cruciale per la crescita e lo sviluppo della cooperativa**.

Questa ricerca si inserisce in un filone di studi volti a comprendere le differenze in termini di performance economica tra l'impresa cooperativa e la prevalente impresa. Pur coesistendo da quasi centocinquanta anni, se si considera che in Italia, ad esempio, la prima cooperativa è nata nel 1854 (Borzaga et al., 2010), le differenze tra le due forme d'impresa rimangono sostanziali. Nell'impresa capitalistica il proprietario del capitale è anche manager dell'impresa o decide a chi delegare la gestione aziendale; nella cooperativa il capitale e la gestione sono in mano ai soci. In alcuni casi i soci sono gli stessi lavoratori, come avviene nelle cooperative di produzione e lavoro, e in questo senso la cooperativa è caratterizzata dalla cosiddetta mutualità interna; in altri casi, come nelle cooperative sociali, le finalità sono appunto collettive o sociali, e la cooperativa persegue quindi sia la mutualità interna, in quanto i lavoratori possono essere soci, che quella esterna. La condivisione di valori etici e di obiettivi sociali tra coloro che operano nelle cooperative, indurrebbe un'ulteriore differenza in termini di motivazione; nelle cooperative infatti la motivazione intrinseca sarebbe maggiore, generando un impegno lavorativo mosso da un senso di gratificazione personale più che dal guadagno, con possibili risvolti sulla produttività e sulle retribuzioni (Becchetti et al., 2013). In generale, la compresenza nel mercato di cooperative e imprese capitalistiche ha spinto molti ricercatori a confrontarne i risultati economici e finanziari, facendo spesso riferimento a casi studio. Le conclusioni, tuttavia, non sono quasi mai univoche.

La rassegna della lettura condotta nel terzo capitolo puntualizza a tale riguardo che proprio la molteplicità di elementi che differenziano le due tipologie di imprese e la difficoltà di generalizzare casi di studio tra loro molto diversi, è alla base della difficoltà di trovare risultati univoci. Ciò solleva anche perplessità sull'opportunità di utilizzare misure di performance economica prese singolarmente. Essendo i concetti da misurare intrinsecamente complessi, sembrerebbe invece adeguato l'utilizzo di indicatori multidimensionali, approccio che si sta diffondendo in diversi ambiti economici, si pensi, ad esempio alla loro applicazione alla misura del *benessere*.

Per le imprese sociali, la letteratura propone quindi indicatori multidimensionali volti a cogliere i più ampi obiettivi etici e sociali che le caratterizzano; in particolare si dovrebbero considerare indicatori che aggregino misure di efficienza nell'uso dei fattori della produzione, di efficacia nelle caratteristiche della produzione, e misure di impatto socio-economico catturando in termini quantitativi le ricadute, anche a lungo termine, che la produzione e i servizi forniti dalle cooperative generano sulla comunità e l'ambiente.

I risultati dell'analisi sul campo presentati in questo rapporto forniscono un primo quadro della struttura organizzativa, gestionale e innovativa delle cooperative; ciò, associato alle più tradizionali informazioni quantitative di produttività e performance, consente di disegnare un profilo sicuramente innovativo, sotto diversi aspetti, delle cooperative in provincia di Bergamo.

Un'estensione dell'indagine su più ampia scala, sotto forma di questionario rivolto ad un campione rappresentativo di cooperative, consentirebbe di sottoporre a verifica le relazioni trovate e potrebbe fornire le informazioni necessarie a caratterizzare in modo più completo la performance delle cooperative consentendo la costruzione di un indicatore multidimensionale di performance.

La produttività

Fattori determinanti e focus

LA PRODUTTIVITÀ NELLE COOPERATIVE, IL RUOLO

1

La struttura organizzativa piatta e snella favorisce la responsabilizzazione e l'autonomia dei lavoratori.

2

L'implementazione di una struttura organizzativa chiara sembra ridurre varie inefficienze se la numerosità di lavoratori è rilevante.

3

La gestione del personale si conferma un elemento chiave per una buona produttività. In particolare attraverso attività di formazione per specifiche competenze e attività volte a rafforzare lo spirito di squadra.

4

La presenza di sistemi di valutazione del personale, la distribuzione di bonus e ricompense monetarie, con chiaro scopo incentivante è un importante fattore di produttività.

5

Per le cooperative di produzione lavoro la possibilità di operare in termini di gestione del personale è limitata da elevati livelli di competitività e dalla necessità di contenere il costo del lavoro.

6

Sono ancora poche le cooperative che hanno investito su innovazioni ICT, ma tutte individuano nell'ICT investimenti indispensabili allo sviluppo futuro.

STRUTTURA

RISORSE UMANE

TECNOLOGIA

PRODOTTI E SERVIZI

RETI E TERRITORIO

APPROCCIO

nelle cooperative.

di attenzione

DEGLI ASPETTI ORGANIZZATIVI E DELLE NUOVE TECNOLOGIE

7

L'innovazione intesa come tensione a ricercare e proporre nuovi servizi o prodotti, è chiaramente un tratto distintivo delle cooperative sociali.

8

Per le cooperative di produzione e lavoro l'obiettivo è concentrare le forze sul servizio offerto ricercando una maggiore specializzazione piuttosto che una diversificazione.

9

Trovare il giusto equilibrio tra specializzazione e diversificazione non è semplice e i migliori risultati sembrano essere associati a innovazioni migliorative del servizio già offerto piuttosto che ad attività del tutto nuove.

10

Partnership e coordinamenti di rete sono possibili e incoraggianti alternative alle fusioni, da cui possono talvolta emergere inefficienze.

12

Il ruolo di Confcooperative è valutato positivamente e rimane un punto fermo specialmente per quelle cooperative che non hanno sviluppato particolari network con altre cooperative

14

Nessuna cooperativa disconosce il ruolo fondamentale dello spirito imprenditoriale. Le cooperative sono parte dell'economia di mercato e competono in molti settori con le imprese convenzionali.

11

La partecipazione a reti risulta associata a maggiore produttività; consente anche alle cooperative più piccole di aumentare il peso specifico e di migliorare l'accesso a finanziamenti.

13

Le cooperative sono radicate nel territorio. Oltre ad offrire servizi locali, possono intercettare aiuti da parte di volontari che rafforzano legami solidaristici con le comunità.

15

La *governance* emerge come elemento cruciale per la crescita e lo sviluppo della cooperativa.

Bibliografia

Alter S. K. (2004), Social enterprise typology, Virtue Ventures LLC. Retrieved from <http://www.virtueventures.com>. Accessed December 2018.

Arena M., Azzone G., Bengo I. (2015), Performance Measurement for Social Enterprises, *Voluntas*, 26: 649-672.

Bagnoli L., Megali C. (2011), Measuring performance in social enterprises, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1): 149-165.

Becchetti L., S. Castriota, E. C. Tortia (2013), Productivity, wages and intrinsic motivations, *Small Business Economics* Vol. 41, No. 2 (August) pp. 379-399.

Bengo I., Arena M., Azzone G., Calderini M. (2016), Indicators and metrics for social business: a review of current approaches, *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1): 1-24.

Biagi F. (2013) ICT and Productivity: A Review of the Literature. JRC Working Papers on Digital Economy 2013-09, Joint Research Centre

Bloom N., J. Van Reenen (2007), Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. CXXII November, Issue 4. 1351-1408.

Boyle G. (2004), The economic efficiency of Irish dairy marketing co-operatives, *Agribusiness*, 20: 143-153.

Borzaga C., Depedri S., R. Bodini (2010), Co-operatives: The Italian Experience., Trento, Italy: European Research Institute for Cooperatives and Social Enterprises

CESC (2018), Le Imprese Cooperative in Provincia di Bergamo: Valori Comuni e Specificità, <http://www.bergamo.confcooperative.it>

Chen, K. S., Babb E. M., Schrader L. F. (1985), Growth of large cooperative and proprietary firms in the US food sector, *Agribusiness*, 1: 201-210.

Crespi G., Criscuolo C. e Haskel J. (2007) Information Technology, Organisational Change and Productivity, CEPR Discussion Papers 6105, C.E.P.R. Discussion Papers.

Cristini A., Gaj A. e Leoni R. (2008) "Direct and indirect complementarity between workplace practices and new technology",

Rivista di Politica Economica, Special issue on: Monitoring Italy 2007, III-IV, March-April.

Cristini A., Grasseni M. e Signori S. (2019) "Cooperative e imprese for-profit a confronto: il caso italiano", mimeo

Costa E., Pesci C. (2016), Social impact measurement: why do stakeholders matter?, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 7(1): 99-124.

Della Torre E., Solari L. (2011) High performance work systems, technological innovations and firm performance in SME: evidences from Italy. International Journal of Entrepreneurial Venturing 3 (4), 375-391

Doucoulagos C. (1997), The comparative efficiency and productivity of labor -managed and capital-managed firms, Review of Radical Political Economics, 29: 45-69.

Doucoulagos C., Hone P. (2000), The efficiency of the Australian dairy processing industry, Australian Journal of Agricultural and Resource Economics, 44: 423-438.

Ebrahim A., Rangan K. (2010), The limits of nonprofit impact: A contingency framework for measuring social performance, Harvard Business School Working Paper.

Estrin S., Jones D. C. (1992), The viability of employee-owned firms: evidence from France, Industrial and Labor Relations Review, 45: 323-338.

Ferrier G. D., Porter P. K. (1991), The productive efficiency of U.S. milk processing cooperatives, Journal of Agricultural Economics, 42: 161-173.

Gentzoglanis A. (1997), Economic and Financial Performance of Cooperatives and Investor-Owned Firms: An Empirical Study. In Nilsson J., van Dijk G. (eds.), Strategies and Structures in the Agro-Food Industries, Assen, Van Gorcum, pp. 171-183.

Gordon Nembhard J. (2004), Non-Traditional Analyses of Cooperative Economic Impacts: Preliminary Indicators and a Case Study. Review of International Co-operation 97(1): 6-21.

Gordon Nembhard J. (2015), Understanding and measuring the benefits and impacts of co-operatives, In Brown L., Carini C., Gordon Nembhard

J., Hammond Ketilson L., Hicks E., McNamara J., Novkovic S., Rixon D., Simmons R., Co-operatives and Mutuels Canada Centre for the Study of Co-operatives, pp. 152-179, Friesens, Altona, MB: Canada.

Herman R. D., Renz D. O. (1997), Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26(2): 185-206.

Kanter R. M., Brinkerhoff D. (1981), Organizational performance: recent developments in measurement, *Annual Review of Sociology*, 7: 321-349.

Kanter, R. M., Summers, D. V. (1987), Doing well while doing good: dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach. In Powell W. W. (Ed.), *The Nonprofit Sector – A Research Handbook*, Yale University Press, New Haven, CT, pp. 154-164.

Leoni R. (2012) “Workplace design, complementarities among work practices and the formation of key competencies. Evidence from Italian employees”, *Industrial and Labor Relations Review*, 65 (2).

Maietta O. W., Sena V. (2004), Profit sharing, technical efficiency change and finance constraints. In Perotin V., Robinson A. (Eds.), *Employee Participation, Firm Performance and Survival (Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, Volume 8)*, Emerald Group Publishing, Bingley, pp. 149-167.

Maietta O. W., Sena V. (2008), Is competition really bad news for cooperatives? Some empirical evidence for Italian producers' cooperatives, *Journal of Productivity Analysis*, 29: 221-233.

Maietta O. W., Sena V. (2010), Financial constraints and technical efficiency: some empirical evidence for Italian producers' cooperatives, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81: 21-38.

Monteiro N. P., Straume O. R. (2018), Are cooperatives more productive than investor-owned firms? Cross-industry evidence from Portugal, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(2): 377-414.

Ortmann G. F., King R. P. (2007), Agricultural cooperatives I: history, theory and problems, *Agrekon*, 46: 18-46.

Parliament C., Lerman Z., Fulton J. R. (1990), Performance of cooperatives and investor-owned firms in the dairy industry, *Journal of agricultural cooperation*, 5: 1-16.

Porter P. K., Scully G. W. (1987), Economic efficiency in cooperatives, *Journal of Law and Economics*, 30: 489-512.

Richard O., Johnson C. (2001), Strategic human resource management effectiveness and firm performance, *International Journal of Human Resource Management*, 12: 299-310.

Sexton R. J., Iskown J. (1993), What Do We Know About the Economic Efficiency of Cooperatives: An Evaluative Survey, *Journal of Agricultural Cooperation*, 8: 15-27.

Singh S., Coelli T., Fleming E. (2001), Performance of dairy plants in the cooperatives and private sectors in India, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72: 453-479.

Staatz J. M. (1984), A theoretical perspective on the behavior of farmers' cooperatives, Ph.D. Thesis, Michigan State University.

Venieris G. J. (1989), Agricultural cooperatives vs. public companies in the Greek wine industry, *European Review of Agricultural Economics*, 16: 129-135.

Zammuto R. F. (1984), A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness, *The Academy of Management Review*, 9(4): 606-661.

Appendice 1

Linee guida intervista

INTRODUZIONE

- Presentazione intervistatore/i
- Breve descrizione del progetto

PROFILO DELL'INTERVISTATO

- Ruolo in azienda
- Anzianità anagrafica
- Background educativo/professionale

ORGANIZZAZIONE

- Descriva la struttura organizzativa della cooperativa (rif. organigramma)
 - Come sono gestiti ruoli e persone all'interno dell'organizzazione?
 - Qual è il grado di formalizzazione della struttura organizzativa (es. esistono job description, ruoli definiti, un responsabile HRM)
 - Come sono organizzati e vengono gestiti i flussi di informazione/conoscenza all'interno di tale struttura?
- Quali elementi della struttura organizzativa reputa distintivi e di successo? Quali ritiene causa di inefficienze o comunque migliorabili?
 - Può fare degli esempi concreti di situazioni di efficienza/inefficienza?
- Ricorda una situazione in cui si è modificato o tentato di modificare la struttura organizzativa della cooperativa? Cosa è successo? Chi è stato coinvolto? Qual è stato il processo seguito?
- Come sono gestite le risorse umane della cooperativa (selezione, incentivi, carriera, formazione)
 - Secondo lei da dove arriva la motivazione del personale retribuito? Quali sono le politiche gestionali in tal senso?
 - Qual è il grado di coinvolgimento del personale nelle decisioni organizzative? Quali sono le forme di coinvolgimento adottate?

- Come e in che misura le politiche di gestione del personale sono allineate alla *mission* e alla strategia dell'organizzazione?
- Come misurate i risultati raggiunti dal personale retribuito? Avete sistemi di valutazione delle performance individuali o di gruppo?
- Ci sono volontari? Come vengono gestiti in termini di HRM (Human Resource Management)? Che tipo di rapporto si è instaurato tra volontari e personale retribuito? Si sono evidenziate problematiche?

TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE

- Descriva gli strumenti tecnologici utilizzati dall'impresa ai fini comunicativi (es. sito web, social media)
 - Qual è il ruolo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) e in particolare la rete e i social media nella vostra impresa? (esempi di concetti che potrebbero essere menzionati sono: rapporto con i clienti/fornitori/relazioni interne; ampliamento potenziale del mercato; gestione più efficiente della domanda e della filiera produttiva; contributo nella definizione e comunicazione dell'identità aziendale)
 - Qual è la strategia comunicativa adottata? Quali i valori comunicati?
 - Da chi e in che modo è definita la strategia comunicativa aziendale?
 - Avete familiarità con il concetto di employer branding? Se sì, come lo implementate nella vostra strategia comunicativa?
 - Esistono strategie differenti per i vari canali comunicativi (website, social media) o vi rifate ad una strategia generale declinata a seconda dei canali?
 - La comunicazione e la gestione dei canali comunicativi è curata internamente dalla cooperativa o è affidata a soggetti esterni? Qualora sia esternalizzata, che livello di autonomia hanno i soggetti esterni nel deciderne modi e contenuti?
- Quali elementi della strategia comunicativa tramite tecnologie dell'informazione reputa distintivi e di successo? Quali ritiene causa di inefficienze o comunque migliorabili? Esempi

GOVERNANCE

- Descriva la struttura di governance della cooperativa (soci e membri del consiglio di amministrazione)

- Quali i loro ruoli nella cooperativa?
- Quale il loro background educativo/professionale
- Si descrivano eventuali recenti cambi nella struttura di governance e le loro motivazioni

WELFARE AZIENDALE

- Descriva le iniziative di welfare aziendale poste in essere dalla sua impresa.
 - Quali sono i benefit offerti allo stato attuale ai dipendenti e alle loro famiglie? Come li valuta? Cosa altro vorrebbe venisse fatto?
 - Il welfare aziendale viene gestito internamente o esternalizzato (es. a livello associativo)?
 - Crede che il welfare aziendale possa essere una delle fonti del successo di una cooperativa? Perché?

Appendice 2

Codici per l'analisi delle interviste

Nota: La tabella riporta la lista completa dei codici di analisi delle interviste suddivisi per blocchi tematici e delle relative frequenze

Tema	Descrizione codice	N° interviste	N° ricorrenze codice sul totale delle interviste
STRUTTURA ORGANIZZATIVA	Differenziazione verticale	9	12
	Differenziazione orizzontale	12	19
	Formalizzazione - Flessibilità	11	32
	Collegialità - Coinvolgimento	10	26
	Riorganizzazione	7	16
GESTIONE DEL PERSONALE	Formazione	9	14
	Valutazione personale	10	16
	Professionalizzazione - Specializzazione	6	6
	Turnover	1	2
	Welfare aziendale	12	23
INNOVAZIONE, STRATEGIA E SOSTENIBILITA'	Diversificazione - Innovazione - Imprenditorialità - Competizione	12	54
	Qualità servizio - Reputazione	8	15
	Esternalizzazione	9	24
	Sostenibilità economica	12	49
	Finalità sociale	12	43
ICT	Ruolo comunicazione - tecnologia	12	33
	Sito web	11	13
	Social	8	12
CONTESTO	Contesto sociale - geografico	8	20
	Finanziamenti esterni	7	18
	Network	9	32
	Volontari	9	12
GOVERNANCE E LEADERSHIP	Governance	5	10
	Background-Caratteristiche intervistato	11	27



CSA COESI IMPESA SOCIALE

Centro Servizi per l'economia sociale e il terzo settore

Il Terzo Settore con i suoi molteplici attori il cui impegno, in larga parte su base volontaria, si concentra sui bisogni di inclusione e tutela sociale dei cittadini, a partire da quelli più fragili. I suoi obiettivi sono quindi contigui a quelli dell'economia sociale, per quanto il mondo delle associazioni e del terzo settore in generale utilizzi strumenti diversi da quelli dell'azione imprenditoriale.

È a supporto dell'economia sociale e del terzo settore dunque che opera il nostro Centro Servizi. Per farlo può contare su solide radici, che si articolano in tre rami principali: CSA Bergamo, nato nel 1978 come struttura istituzionale di Confcooperative Bergamo, CESAC, nato nel 1985 come centro servizi di Acli Bergamo e Solco Bergamo, nato nel 1989 come consorzio di riferimento per quella cooperazione che con la 381/91 sarebbe diventata "cooperazione sociale".

Su queste tre radici si fonda oggi un'unica organizzazione, un risultato ottenuto grazie ad un processo di affidamento reciproco e integrazione che è stato impegnativo, che ha richiesto cura e apertura al cambiamento. CSA Coesi, è oggi Centro Servizi di riferimento per la cooperazione e il terzo settore della provincia di Bergamo, partecipato da Confcooperative Bergamo.

I SERVIZI OFFERTI

Ambizione di CSA COESI è essere un Centro Servizi qualificato e specializzato, capace di accompagnare i suoi fruitori in maniera personalizzata, con un'attenzione alle specificità di ciascuno e uno sguardo ampio sull'insieme dei bisogni presenti e potenziali. Negli

anni CSA Coesi ha sviluppato un'ampia gamma di proposte che di seguito vengono rapidamente indicate.

Servizio elaborazione paghe e gestione del personale

Il settore paghe è in grado di fornire un consulenza completa ai propri clienti nell'ambito di 25 diversi Contratti Collettivi Nazionali: dall'elaborazione del LUL (cedolino) fino alla consulenza nelle relazioni sindacali (accordi aziendali, ...).

Assistenza contabile e amministrativa

Il settore contabilità offre assistenza fiscale e contabile, attraverso la tenuta della contabilità economico-patrimoniale e finanziaria, l'assistenza nella predisposizione dei bilanci, preventivi e consuntivi, la revisione degli stessi.

Consulenza gestionale, societaria e assistenza legale

Consulenze specialistiche nelle fasi di nell'avvio e nella quotidianità (segreteria societaria, rapporto con i soci...), nei percorsi di sviluppo, nelle situazioni di crisi e/o ristrutturazione, dal controllo di gestione agli studi di fattibilità, alle problematiche di natura legale.

Consulenza in tema di problematiche finanziarie

Servizi riferiti alle questioni finanziarie più importanti e delicate che possono incidere sulla stabilità e sullo sviluppo di un'organizzazione: accesso a convenzioni e monitoraggio della loro applicazione, finanza agevolata, pianificazione e gestione flussi finanziari, assistenza alla preparazione della domanda di affidamenti.

Consulenze organizzative e sistemi di gestione

Servizi di consulenza nell'ambito della compliance aziendale, della certificazione di qualità, dell'implementazione della policy ai sensi della 231/01, sicurezza sul lavoro e sicurezza alimentare, accompagnamento e consulenza per la partecipazione a bandi di finanziamento promossi da Fondazioni, Enti pubblici, Commissione Europea.

Formazione

Progettazione personalizzata e erogazione di percorsi formativi a catalogo e finanziati rivolti ai dipendenti e collaboratori, da quelli connessi a obblighi (sicurezza, emergenze, ...) a quelli funzionali a sostenere e qualificare il capitale umano dell'organizzazione nel quadro delle sue strategie.

ALCUNI NUMERI

La solidità delle proposte è testimoniata anche dai numeri principali che caratterizzano Csa Coesi:

- il valore della produzione supera i 4 milioni di euro
- più di 400 organizzazioni fruiscono dei suoi servizi
- negli anni dal 2008 all'inizio del 2019 l'ufficio paghe è passato da 3.300 a più di 9.000 cedolini mensili
- 200 clienti fruiscono del servizio di tenuta contabilità, cui si aggiungono 48 realtà che richiedono servizi di redazione di bilancio
- l'organico è composto da più di 70 tra dipendenti (60) e consulenti stabili

CSA Coesi è dunque tutto questo.

È un Centro Servizi con un compito importante, difficile, impegnativo a cui guarda, però, con la fiducia consapevole delle proprie risorse. È una impresa cooperativa, sociale che saprà certamente porsi all'altezza di questo suo compito, contando sui suoi soci e sulla passione e competenza delle donne e degli uomini che hanno deciso - e decideranno - di spendervi la propria professionalità.



QUADERNI DI RICERCA
N. 3

Bergamo
Febbraio 2020

Progetto grafico e impaginazione
Ivano Castelli

Stampa
Grafica Monti, Bergamo

Gruppo di ricerca composto da

ANNALISA CRISTINI, MARIA FRANCESCA SICILIA,
CARMELA BARBERA, MARA BRUMANA, MARA GRASSENÌ,
EDOARDO DELLA TORRE, FRANCESCA CAPRONI

Università degli Studi di Bergamo - CESC

Con il sostegno di



CAMERA DI COMMERCIO
BERGAMO