

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI

“FEDERICO II”

Facoltà di Economia

Dipartimento di Economia Aziendale



TESI DI DOTTORATO

IN

SCIENZE AZIENDALI

(XVIII)

**I CONSORZI DI COOPERATIVE SOCIALI
ASPETTI TEORICI E APPLICATIVI**

Coordinatore

Ch.mo Prof.

Adele Caldarelli

Candidato

Dott.

Caterina Ferrone

ANNO ACCADEMICO 2004-2005

Indice

Introduzione	pag. 5
Cap 1. L'azienda cooperativa aspetti definatori e normativi	
1. Il fenomeno della cooperazione.....	pag. 6
2. I principi ispiratori dell'azione cooperativa.....	pag. 11
3. Le tipologie di aziende cooperative	pag. 12
4. La classificazione economica-aziendale delle aziende cooperative.....	pag. 13
5. Gli aspetti normativi delle cooperative.....	pag. 18
6. Gli aspetti principali della riforma del diritto societario per le cooperative sociali...	pag. 23
7. L'azienda cooperativa nella dottrina economico-aziendale.....	pag. 25
8. Cenni sulle alcune peculiarità del bilancio per le aziende cooperative.....	pag. 39
Cap 2. La cooperativa sociale aspetti definatori e normativi	
1. La genesi della cooperativa sociale	pag. 42
2. Il movimento della cooperazione sociale.....	pag. 50
3. L'integrazione tra cooperative sociali	pag. 53
3.1 Integrazione politico-sindacale: le centrali cooperative.....	pag. 53
3.2 Integrazione imprenditoriale attraverso i consorzi.....	pag. 54
4. I modelli di cooperazione sociale.....	pag. 55
4.1 Il modello solidaristico di cooperativa sociale.....	pag. 55
4.2 Il modello autogestito di cooperativa sociale.....	pag. 57
5. I principi cooperativi nella cooperativa sociale	pag. 58
6. Le caratteristiche economico- aziendali della cooperativa sociale.....	pag. 69
6.1 La cooperativa sociale secondo la visione "istituzionalista d'azienda".....	pag.74

7. La riforma del diritto societario per la cooperativa sociale: alcune considerazioni...
.....pag. 80
8. Il bilancio d'esercizio per le cooperativa sociale: limiti e specificità.....pag.90

Cap 3. I Consorzi di Cooperative Sociali

1. Le aggregazioni di aziende.....pag.97
2. Le aggregazioni interaziendali.....pag. 101
3. Il Consorzio: un inquadramento economico aziendale.....pag. 104
4. L'aspetto normativo del Consorzio.....pag. 108
5. Il Consorzio di Cooperative: aspetto normativo.....pag.112
6. I caratteri economici del Consorzio: aspetti organizzativi, gestionali e informativi
.....pag. 115
7. Aspetti peculiari e critici delle aggregazioni cooperative..... pag. 120
8. Il Consorzio di cooperative sociali e le sue classificazioni..... pag. 121
9. Un modello di crescita della cooperazione sociale.....pag. 124
10. Le caratteristiche dei Consorzi di cooperative sociali.....pag. 127
11. La configurazione del Consorzio di cooperative sociali..... pag. 119
12. La formula consortile.....pag. 124
13. Le peculiarità del bilancio del Consorzio di cooperative sociali: cenni.. pag. 126

Cap. 4. Il Consorzio di cooperative sociali ICARO

1. Il Consorzio di Cooperative Sociali Icaro.....pag. 130
2. L'assetto istituzionale.....pag.131
 - 2.1 Le aziende partner.....pag. 131
 - 2.2 Altri soggetti critici.....pag. 132
3. La coordinazione consortile.....pag. 134

4. L'assetto organizzativo e l'organismo personale.....	pag. 137
4.1 I sistemi operativi.....	pag.143
4.1.1 Le risorse umane: ricerca e selezione.....	pag. 143
4.1.2 Le risorse umane: formazione.....	pag. 144
4.2 I sistemi di pianificazione, programmazione e controllo.....	pag. 148
5. Il patrimonio.....	pag. 148
6. I progetti di inserimento lavorativo.....	pag. 149
6.1 Il progetto "Villa Icaro".....	pag. 152
6.2 Il budget di cura: uno strumento di <i>welfare mix</i>	pag. 154
7. Il bilancio del consorzio Icaro.....	pag. 158
Conclusioni.....	pag.161
Bibliografia.....	pag. 163
Appendice	
A - I consorzi di cooperative sociali in Italia	

INTRODUZIONE

La diffusione e la crescita di aziende *non profit* negli anni recenti, in Italia, ha visto un ulteriore sviluppo di questo fenomeno rappresentato anche dalla nascita di aggregazioni tra aziende *non profit*. L'oggetto della nostra ricerca è rappresentato da una particolare forma di aggregazione aziendale, definita come un'aggregazione formale, di tipo democratico, quale il consorzio costituito da cooperative sociali.

L'idea della ricerca è quella di indagare il fenomeno dell'aggregazione consortile tra cooperative sociali, cercando di delinearne le specificità e soprattutto approfondire la configurazione di un consorzio e le specificità dello stesso in ordine ai sistemi organizzativi, gestionali e informativi. L'approfondimento di tale tematica ha comportato un lavoro di inquadramento sul fenomeno della cooperazione e sul tema dell'azienda cooperativa, i suoi caratteri normativi ed aziendali anche alla luce dell'ultima riforma sul diritto societario e cooperativo. Nel secondo capitolo si è approfondita la cooperativa sociale secondo l'aspetto normativo, a cui è seguito un'analisi economico-aziendale da cui sono emerse peculiarità e criticità delle aziende. Infine è stato analizzato il Consorzio, quale aggregazione interaziendale, e in particolare il Consorzio di cooperative sociali. A questo approfondimento teorico è seguito un'analisi di un caso aziendale.

CAPITOLO PRIMO

L'AZIENDA COOPERATIVA ASPETTI DEFINITORI E NORMATIVI

1. Il fenomeno della cooperazione

La nascita e lo sviluppo del movimento cooperativo che ha portato alla nascita delle aziende cooperative, è da attribuire a numerosi studiosi¹ che hanno suscitato lo sviluppo di diverse scuole di pensiero in merito. Si può ricondurre, a tre scuole di pensiero², la concezione dell'azione cooperativa: integralista, liberale e classica.

Il pensiero integralista, sostenuto da Owen, Fourier, Gide e in Italia da Mazzini, riteneva l'istituto della cooperativa, uno strumento adatto a migliorare la società, in particolare per risolvere i problemi legati alla questione sociale. In particolare Owen³, proponeva l'eliminazione totale del capitalismo e del profitto perché essa era ritenuta la causa dei problemi della società. Alle idee di Owen si ispirarono i Probi Pionieri di Rochdale⁴, un gruppo di tessitori che nel 1.844 allestirono uno spaccio cooperativo per

¹ Ricordiamo: Owen, Fourier, Gide, Blanc, Lavergne, Lassalle, Fauquet, Wolleborg, Luzzati, Holyoake, Totomiaz.

² Questa possibile classificazione è proposta da Venditti M., *I caratteri economici delle imprese cooperative*, Giappichelli, Torino, 1995, pag. 2.

³ Per un approfondimento sulle teorie di Owen si veda: Cole G.D.H., *The life of Robert Owen*, London, 1930; La badessa R., *L'organizzazione cooperativa storia delle realizzazioni tipiche e delle dottrine*, Edizioni della Rivista della Cooperazione, Roma, 1964; Tamagnini G., *Appunti di storia della cooperazione. Le origini, in Rivista della Cooperazione*, a cura della Direzione Generale della Cooperazione, Roma, n. 4, aprile, 1960.

⁴ Per un approfondimento sulla storia dei Probi Pionieri di Rochdale si veda: Holyoake G. Jacob, *La storia dei Probi Pionieri di Rochdale*, Edizioni de La Rivista della Cooperazione, Roma, 1953; Vietti C., *I pionieri di Rochdale*, in *Linee per una storia della cooperazione*, Ecra, I Quaderni Inecoop, n. 2, s.d.; De Iaco A., *Ieri oggi domani la cooperazione*, Editrice Cooperativa, 1979; Botteri T., *Elementi di Storia e principi della*

migliorare la situazione economica e sociale dei lavoratori nel centro agricolo-industriale del Lancashire. Inoltre, stilavano un programma⁵ per risanare la situazione economica e sociale del loro Paese, che prevedeva i seguenti punti:

- i capitali necessari per la crescita del proletariato dovevano formarsi attraverso le economie realizzate con gli acquisti in comune dei prodotti alimentari;
- occorreva provvedere alla costruzione di abitazioni per fornire ai partecipanti case a prezzi di costo;
- occorreva costruire stabilimenti industriali e agricoli al fine di produrre, direttamente e a costi contenuti, i beni per il soddisfacimento dei bisogni della classe operaia;
- occorreva creare comunità organizzate in forma cooperativa per la produzione e la distribuzione dei beni.

Essi riuscirono a diffondere l'idea della cooperativa con l'insegnamento nelle scuole e non solo, e attraverso la realizzazione di cooperative di consumo accanto a cui si svilupparono anche sportelli di banche cooperative, compagnie cooperative di assicurazioni, scuole, biblioteche, ecc. In altre parole, riuscirono a realizzare una società integralmente formata da cooperative. A questa concretizzazione, ispirata dal pensiero di Owen, di voler eliminare l'interesse personale ed il profitto per riscattare il lavoratore cercando di garantire il rispetto dei principi dell'uguaglianza e condizioni di vita dignitose, nasce la teoria di Fourier⁶ che, pur rispettando la proprietà privata individuale di ciascun

cooperazione, in *Rivista della Cooperazione*, Editrice Cooperativa, Roma, 1959.

⁵ Per una lettura integrale del programma dei Probi Pionieri di Rochdale si legga Desroche H., *Economie ed Sociologie Coopératives*, Paris, 1976.

⁶ Fourier proponeva di costituire dei gruppi di 1.800-2.000 persone e dar vita ad un Falansterio. Ogni falansterio disponeva di circa 2000 ettari di terreno, una mensa comune, un servizio domestico svolto a turno. Esso si costituiva con il conferimento a vario titolo di: capitali, capacità professionali, capacità professionali da parte di proprietari, lavoratori e imprenditori. A ciascun soggetto veniva conferito, a titolo di partecipazione al capitale, dei titoli su cui maturavano i dividendi. Gli utili, venivano poi decurtati delle spese di vitto e di alloggio e poi ripartiti fra i partecipanti. Per un approfondimento sull'organizzazione della Falange si legga: Tamagnini G., *Appunti di storia della cooperazione. Le origini*, n. 4, aprile, 1960; La badessa R., *L'organizzazione cooperativa*, op. cit.; Tosi V., *Fourier e il suo falansterio*, Savona, 1921.

soggetto, si adoperava a tutelare tutta la collettività garantendo un minimo di benessere collettivo. Diversa era invece la posizione di Gide voleva raggiungere una “Repubblica Cooperativa”⁷ attraverso la trasformazione di ogni attività in cooperativa, sia per il settore del consumo che della produzione⁸.

La concezione liberale dell’azione cooperativa sosteneva che la cooperazione era uno strumento utile per ridurre gli squilibri economici prodotti dal sistema economico generale ma occorreva anche un intervento di tipo correttivo dello Stato. Il sostenitore di tale teoria era Fauquet, egli analizzò le difficoltà degli operai di Francia e propose, quale soluzione possibile, di dar vita alla solidarietà e alla cooperazione. Egli considerava la cooperativa come la congiunzione fra l’elemento sociale e l’elemento economico, in cui la cooperativa rappresenta una parte⁹ dell’economia del paese. Gli elementi costitutivi della cooperativa, sono, secondo Fauquet: l’associazione di persone e l’impresa comune. Egli scrive:

*Nell’istituzione cooperativa si dovranno, di conseguenza distinguere due elementi congiunti, uno sociale e l’altro economico: 1. un’associazione di persone che hanno riconosciuto e riconoscono, da una parte, la somiglianza di alcuni dei loro bisogni e dall’altra, la possibilità di soddisfare meglio questi bisogni con un’impresa comune anziché con mezze individuali; 2. un’impresa comune, il cui oggetto particolare corrisponde appunto ai bisogni da soddisfare*¹⁰.

⁷ Gide C., *Il cooperativismo*, Edizioni de La Rivista della Cooperazione, Roma, s.d.

⁸ Egli prevedeva il susseguirsi di diverse fasi quali: la conquista dell’attività commerciale, con la creazione di magazzini all’ingrosso per le società cooperative; il controllo dell’industria manifatturiera con la nascita di fabbriche utilizzate per il rifornimento delle cooperative e la conquista del settore agricolo. In Paroli A., *La scuola di Nimes nel quadro delle dottrine cooperativistiche*, in *Rivista della Cooperazione*, Roma, 1974, n. 10-11-12, pag. 58.

⁹ Fauquet infatti considerava l’economia del Paese composta da quattro ambiti: il settore pubblico, il settore capitalista, il settore propriamente privato, il settore cooperativo. Si legga Fauquet G., *Il settore cooperativo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1948; Fauquet G., *L’opera e l’uomo*, Edizioni de *La Rivista della Cooperazione*, Roma, s.d; Basevi A., “*Giorgio Fauquet: Fannogli onere e di ciò fanno bene*”, in *Studi Cooperativi*, Edizioni de *La Rivista della Cooperazione*, Roma, 1953.

¹⁰ G. Fauquet, *Il settore*, op. cit., pag. 23.

In particolare classificava le cooperative all'interno delle imprese di servizio¹¹, la cui gestione ha l'obiettivo di soddisfare i bisogni di una categoria di soggetti, in opposizione alle imprese di resa¹², il cui scopo è produrre ricchezza attraverso i capitali investiti. Inoltre, egli sosteneva, che il rapporto principale fra l'impresa e gli associati riguardava il binomio "servizio-utente"¹³, ovvero nell'efficacia dell'impresa cooperativa in ordine alla qualità e al prezzo del servizio erogato. E' importante, poi, che le cooperative riescano a contenere i costi del servizio, in modo da non avere perdite ma conseguire un utile alla fine dell'esercizio¹⁴. Altro aspetto interessante, già indicato da Fauquet, riguarda l'indicazione per le cooperative di realizzare una ragionevole stabilità finanziaria attraverso l'accrescimento delle riserve con una parte degli utili¹⁵ e la destinazione del patrimonio collettivo, all'atto dello scioglimento dell'impresa cooperativa, al movimento cooperativo¹⁶. Altra notazione, di Fauquet, riguarda l'aver sottolineato che la rendita della cooperazione dipende dalla qualità dei cooperatori, ovvero di coloro che gestiscono l'azienda¹⁷.

La teoria classista considera la cooperativa uno strumento che può tutelare gli interessi delle classi lavoratrici senza realizzare un riequilibrio degli effetti negativi derivanti dal sistema capitalistico. L'ispiratore di questa corrente di pensiero è Marx¹⁸, egli sosteneva che era possibile realizzare un nuovo ordine sociale solo attraverso la conquista del potere politico da parte degli operai e attraverso la "socializzazione" dei mezzi di produzione. In questo contesto la cooperativa di operai poteva essere uno strumento per realizzare tale conquista, in particolare attraverso le cooperative di lavoro piuttosto che con quelle di

¹¹ G. Fauquet, *Il settore*, op. cit., pag. 69.

¹² Ibidem pag 69.

¹³ G. Fauquet, *Il settore*, op. cit., pag. 74.

¹⁴ G. Fauquet, *Il settore*, op. cit., pag. 75.

¹⁵ G. Fauquet, *Il settore*, op. cit., pag. 85.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ G. Fauquet, *Il settore*, op. cit., pag. 109.

¹⁸ L'opera, più significativa, che rappresenta il pensiero economico di Marx è *Il Capitale*, Editore Riuniti, Vol. III, 1974.

consumo¹⁹. Di diverso avviso era Lasalle che considerava la cooperativa come uno strumento attraverso il quale raggiungere il socialismo per il tramite dello Stato. Ovvero lo Stato poteva favorire la cooperazione anche attraverso l'erogazione di fondi.

Questa posizione che coinvolgeva lo Stato era fortemente contrastata da Marx²⁰ perché considerava la cooperativa uno strumento per la lotta di classi. In realtà, ancora oggi, assistiamo all'intervento da parte della politica per favorire e diffondere la partecipazione alle cooperative per migliorare le condizioni economiche.

La cooperativa è riuscita, grazie alla sua versatilità, poliedricità e la sua universalità ad essere presente nei tre modelli che si sono succeduti, per il fatto di aver ribadito la centralità del ruolo della persona e del lavoro e sostenendo che la persona è il soggetto responsabile del proprio agire, infine sottolineando che nel lavoro l'uomo esprime la libertà e l'autonomia dell'essere umano²¹.

Questi diversi filoni di pensiero hanno favorito lo sviluppo della cooperazione, tanto che, a partire dagli anni sessanta, si comincia a parlare di *Terzo Settore*²² dell'economia. Il settore della cooperazione sociale è rappresentato, in Italia, da circa 7.100 cooperative, con un giro di affari di 5 miliardi di euro, con 267.000 soci delle cooperative di cui 223.000 sono remunerati, 31.000 volontari e 24.000 persone svantaggiate. E proprio nel Sud Italia, dove il fenomeno della cooperazione sociale è più recente, si registra un tasso di crescita del 20% annuo²³.

2. I principi ispiratori della cooperazione

¹⁹ Labadessa R., *L'organizzazione cooperativa*, op. cit., pag. 291 e seguenti.

²⁰ Sul contrasto di pensiero fra Marx e Lasalle si veda Labadessa R., *L'organizzazione*, op. cit. pag. 295 e seguenti.

²¹ Cfr Mazzoleni M., op. cit, pag. 718.

²² “Tale espressione, decisamente impropria, ma forse ritenuta efficace, vuole sottolineare che accanto alle imprese private e pubbliche ci sono anche le imprese cooperative.” Vermiglio F., *Considerazioni economico-aziendali sull'impresa cooperativa. Natura e caratteristiche strutturali*, Messina, 1990, pag. 7. In appendice una sintesi sulla rilevazione delle cooperative sociali in Italia.

²³ Per i dati sulla cooperazione sociale si veda Zandonai F., *La cooperazione sociale in Italia: tendenze evolutive e scenari di sviluppo*, in Centro studi CGM (a cura di), *Beni Comuni – Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2005.

L'azienda cooperativa si caratterizza per alcuni principi particolari sanciti poi dall'Alleanza Cooperativa Internazionale²⁴. Tale alleanza, fu fondata nel 1895, per svolgere funzioni di rappresentanza, di promozione e di sviluppo della cooperativa a livello internazionale. I principi²⁵ che regolano la cooperativa sono stati sanciti a Vienna, nel settembre del 1966, dall'Alleanza Cooperativa, poi aggiornati ed approfonditi nel rapporto Laidlaw²⁶ nel 1978.

In sintesi possiamo indicare:

- il **principio della porta aperta**, sancisce che tutti coloro che vogliono aderire ad una cooperativa ed hanno i requisiti (definiti nello statuto) possono far istanza di adesione;
- il **principio democratico**, sancisce che tutti i soci possono partecipare al governo e al controllo dell'attività della cooperativa e possono esprimere la propria volontà con un solo voto a prescindere dalle quote di partecipazione al capitale sociale delle cooperative;
- il **principio di limitazione dell'interesse sul capitale sociale e della destinazione degli utili**, si basa sul presupposto che i soci cooperatori aderiscono ad una cooperativa per ottenere un beneficio mutualistico che deriva innanzitutto dalla partecipazione all'attività svolta dalla cooperativa, da cui ne deriva una limitazione della remunerazione del capitale;

²⁴ L'ACI è l'organizzazione che riunisce tutte le cooperative di tutti i Paesi, infatti è riconosciuta dall'ONU come ente consultivo.

²⁵ Durante il XXIII Congresso dell'Alleanza Cooperativa Internazionale, una Commissione costituitasi nel 1964 a Belgrado presentò un rapporto sui principi della cooperazione che furono oggetto di attenta esame e poi approvati in tale occasione. *I principi della cooperazione nella dichiarazione dell'alleanza cooperativa internazionale (Vienna 1966)*, Istituto Poligrafico dello Stato, Roma, 1969.

²⁶ L'Alleanza Cooperativa Internazionale ha poi affidato ad una Commissione di "raccolgere e coordinare opinioni e previsioni sui mutamenti che più verosimilmente si verificheranno nei prossimi venti anni, e, conseguentemente di individuare le condizioni nelle quali gli organismi copertivi si troveranno probabilmente ad operare alla fine del presente secolo". Rapporto Laidlaw, *Origini e scopo*, in *Rivista della cooperazione*, nuova serie, n. 5. pagine 55 e seguenti, 1980.

- i principi di educazione cooperativa e di collaborazione tra cooperative, nascono, il primo per far diffondere e conoscere i principi della cooperazione all'interno e all'esterno della cooperativa; il secondo vuole favorire la collaborazione fra cooperative a livello locale, nazionale e internazionale²⁷.

3. Le tipologie di aziende cooperative

Per la versatilità delle aziende cooperative non si è riusciti ad arrivare alla definizione di una tassonomia del modello cooperativo, infatti diverse sono le classificazioni proposte da vari studiosi. In diversi scritti²⁸ è stato proposto questo schema logico:

- a. Classificazione effettuata in base alle *aree di intervento* svolte dalle cooperative, avente come finalità quella di inquadrare il trattamento giuridico-fiscale. Infatti il registro prefettizio richiede che le cooperative siano classificate secondo la natura e le attività svolte in base alle seguenti sezioni²⁹: Consumo, Produzione-lavoro; Agricole; Edilizie e abitazione, Trasporto, Pesca, Sociali e Miste.
- b. Classificazione in base alle *ideologie politiche* a cui i soci della cooperativa si ispirano. Si parla di cooperative “bianca” di fondamento cattolica quale (UNCI³⁰), cooperative “rosse” di fondamento socialcomunista e repubblicana (Lega) e cooperative laiche di ispirazione sociale democratica e repubblicana (AGCI³¹).³² Questa classificazione, nella prassi, è ormai superata.

²⁷ Mazzoleni M., *L'azienda cooperativa – Profilo istituzionale e caratteristiche della gestione*, Cisalpino – Istituto Editoriale Universitario, Bologna, 1996, pag. 33-35.

²⁸ Mazzoleni M., *L'azienda cooperativa – Profilo istituzionale e caratteristiche della gestione*, Cisalpino – Istituto Editoriale Universitario, Bologna, 1996, pagg. 77 e seguenti; Mazzoleni M., *Le tipologie di aziende cooperative*, in AA. VV., *Scritti in Onore di Carlo Masini*, I, EGEA, Milano, 1993.

²⁹ Art. 3 del D.L. 1577 del 1947, modificato con L. n. 381 del 1991 che ha disciplinato le cooperative sociali.

³⁰ UNCI- Unione delle Cooperative Italiane.

³¹ AGCI – Associazione Generale delle Cooperative Italiane

³² Canosa F., *Bianca, rossa e verde. La cooperazione in Italia*, Cappelli, Bologna, 1978.

- c. Classificazione in base all'*aspetto giuridico*, prima della riforma del diritto societario si distinguevano in base al grado di autonomia dei soci rispetto alla responsabilità del socio verso i terzi creditori. Si parlava di: *cooperative a responsabilità limitata, cooperative a responsabilità sussidiarie, cooperative a responsabilità illimitata*. Con la riforma del 2003 potremmo inserire altre due tipi di classificazioni: *le cooperative a mutualità prevalente e le cooperative a mutualità non prevalente*³³. Questa classificazione comporta delle differenze in ordine alle agevolazioni di tipo tributario di cui possono godere solo le cooperative a mutualità prevalente. Ancora potremmo distinguere le cooperative che hanno scelto il *modello della Società a responsabilità limitata e delle Società per Azioni*, nelle quali rientra anche l'aspetto dell'autonomia patrimoniale.
- d. Classificazione in base alle *associazioni di rappresentanza* delle cooperative ovvero le Centrali delle cooperative³⁴.
- e. Classificazione in base all'*aggregazione* delle cooperative. Si parla di:
- i. cooperative di primo grado, composte solo da soci;
 - ii. cooperative di secondo grado, formata da cooperative di primo grado aggregatesi su base territoriale;
 - iii. cooperative di terzo grado, formate a livello nazionale dall'associazione di cooperative di secondo grado.

4. La classificazione economico-aziendale delle aziende cooperative

Da un punto di vista economico-aziendale si propone una analisi delle cooperative in base a tre elementi:

- l'imprenditorialità;
- gli interessi istituzionali o il soggetto economico;

³³ Sul tema della Riforma del diritto societario si rinvia ai paragrafi successivi.

³⁴ Le centrali cooperative sono associazioni di rappresentanza politico-sindacale. Vedi capitolo 2 paragrafo 3.1.

- il rischio di impresa.

Per quanto riguarda il primo aspetto, l'imprenditorialità, è una caratteristica che appartiene ai soci che decidono di costituire un'azienda cooperativa. Essa si esprime in modo diverso a seconda che si costituisca una cooperativa di produzione e lavoro, in cui i soci conferiscono fattori della produzione, o cooperative di consumo o di utenza, in cui i soci sono destinatari di beni e servizi prodotti dall'impresa.

Il fine istituzionale di una cooperativa è soddisfare gli interessi dei soci, eventuali altri interessi sono di natura secondaria.

L'attività svolta dalla cooperativa è un'attività imprenditoriale soggetta a rischi che gravano sui soci in diverse forme. Ad esempio nelle cooperative di produzione e lavoro il rischio di impresa grava sui fattori produttivi conferiti dai soci mentre nelle cooperative di consumo il rischio di impresa grava sul prezzo dei beni e servizi acquistati dai soci stessi.

Sulla base di questi elementi si propone una classificazione delle aziende cooperative in base ai seguenti tipi ideali di cooperative:

- cooperative di lavoro;
- cooperative di utenza;
- cooperative di supporto.

Le cooperative di lavoro si caratterizzano per la partecipazione dei soci attraverso il conferimento di capitale e di lavoro, questo tipo di cooperativa comporta una sovrapposizione del soggetto economico. Il beneficio del socio-lavoratore nell'adesione ad un'azienda cooperativa potrebbe derivare dalla maggiore redditività del proprio lavoro rispetto alle alternative di mercato.

Le cooperative di utenza nascono con lo scopo di fornire servizi ai propri soci al minor prezzo possibile, hanno come finalità istituzionale di soddisfare le esigenze primarie dei soggetti, quali la casa, generi alimentari, ecc. Esse possono essere cooperative che forniscono servizi o beni:

- solo ai soci della cooperativa (ad esempio le cooperative di abitazione);

- ai soci della cooperativa e a soggetti non aventi il ruolo di socio (le cooperative di consumo).

Le cooperative di supporto sono caratterizzate dal fatto che i soci di tali cooperativa sono soggetti che svolgono da soli un'attività commerciale o imprenditoriale. Essi decidono di costituire una cooperativa per ottenere dei servizi che possano agevolare la loro attività principale. In altre parole la cooperativa fornisce un supporto all'attività imprenditoriale svolta dai soci della cooperativa attraverso l'eliminazione dell'attività di intermediazione tra produzione e consumo, consentendo in tal modo di ottenere delle economie di scala e di avere un maggior potere contrattuale. Diverse sono le problematiche da evidenziare in ordine a questo tipo di cooperativa: la difficoltà di identificare i criteri di ripartizione dei costi fra i soci; la scelta della gamma di servizi da offrire ai soci; l'eventuale integrazione tra le attività della cooperativa e le attività imprenditoriali dei singoli soci.

Emerge, quindi, un panorama alquanto variegato della realtà delle aziende cooperative che in una tabella proposta da Mazzoleni³⁵, potrebbe riassumere tale fenomeno in ordine alle differenze e alle peculiarità di ciascun ideal tipo di cooperativa.

³⁵ Mazzoleni M., *L'azienda cooperativa Profilo istituzionale e caratteristiche della gestione*, Cisalpino Istituto Editoriale Universitario, Bologna, 1996.

Caratteristiche della base sociale	Coop. di lavoro	Coop. di utenza	Coop. di supporto
Composizione di classe	Operai Impiegati Piccoli professionisti Piccoli artigiani	Lavoratori dipendenti Piccoli artigiani Piccoli imprenditori	Piccoli-medi imprenditori
Numero soci	Mediamente inferiore a 25	Superiore a 100 Spesso alcune migliaia	Mediamente inferiore a 15
Impegno dei soci nell'attività aziendale	Elevato e diretto	Scarso/irrilevante	Elevato
Impegno dei soci nell'attività sociale e mutualistica	Attento e rilevante	Scarso	Scarso
Rapporto numero soci/numero dipendenti	Prevalenza netta soci	Prevalenza netta dipendenti	Variabile
Rapporto impresa/ambiente	Coop. di lavoro	Coop. di utenza	Coop. di supporto
In generale	Orientato da logiche di mercato	Attento a esigenze che siano anche coerenti con le finalità mutualistiche dell'impresa	Estremamente differenziato a seconda della tipologia di impresa, ma con la presenza di un forte orientamento al presidio efficiente dei nuovi bisogni
Grado di innovazione	Medio	Medio	Elevato
Incisività sul mercato	Media (in rilancio dopo interventi di ricapitalizzazione delle imprese)	Elevata	Elevata
Omogeneità di presenza nei settori economici	Scarsa	Elevata (consumo/abitazione)	Media

Tab. 1 Una rappresentazione di sintesi del sistema cooperativo

Fonte: Mazzoleni M., *L'azienda cooperativa*, op. cit.

Tab. 1. *continua*

Rapporto impresalambiente	Coop. di lavoro	Coop. di utenza	Coop. di supporto
Relazioni industriali	Innovative Partecipative	In linea con il settore di appartenenza	In linea con il settore di appartenenza
Attenzione alle problematiche sociali/mutualistiche	Scarsa sul fronte mutualistico. Media sul fronte sociale	Scarsa sul fronte mutualistico. Medio/alta sul fronte socioambientale	Scarsa
Ciclo di vita	Coop. di lavoro	Coop. di utenza	Coop. di supporto
In generale	Segue logica dei settori di appartenenza, con maggiore tensione nella fase di «introduzione» e con un procedere a «scatti» nelle successive (in relazione al manifestarsi o meno di tensione sociale all'interno dell'azienda)	Segue la logica dei settori con maggiore capacità di orientamento	Anomalo: dipende da fattori spesso non governati dalle singole cooperative (ad esempio politiche di movimento)
Fini istituzionali	Raggiungimento fini sociali. Ridefinizione fini sociali in funzione della fase di ciclo di vita raggiunta	Raggiungimento dei fini sociali. Articolazione dei fini e ridefinizione in funzione dell'emergere di nuovi «valori» di riferimento	Raggiungimento dei fini sociali (soprattutto per quanto concerne gli aspetti di natura economica). Distorsione e accantonamento dei fini di natura sociale e mutualistica
Rapporti tra soci e tecnostuttura	Sufficiente omogeneità (dopo riforma del 1992)	Netta separazione dei ruoli	Distinzione dei ruoli
Problemi specifici	Coerenza tra efficienza economica e partecipazione	Recupero valori cooperativi. Modalità di partecipazione. Politiche dell'utenza allargata	Identificazione ruolo nel sistema cooperativo

Fonte: Mazzoleni M., *L'azienda cooperativa*, op. cit.

5. Gli aspetti normativi delle aziende cooperative

L'elemento fondante dell'istituto cooperativo è rappresentato dalla mutualità e dall'esercizio di un'attività in comune di tipo imprenditoriale- o economico. In particolare, la legge, interferisce sull'applicazione dei principi ispiratori della cooperazione, precedentemente descritti, in modo qualificante o determinante. Occorre innanzitutto sottolineare che la stessa Costituzione Italiana riconosce e si impegna a promuovere la cooperazione, nell'art. 45 si legge:

La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità.

La produzione normativa in tema di cooperativa è stata abbondante e poco organica, anche per il fatto che la cooperativa abbraccia più settori e diversi ambiti di intervento³⁶. Non ultima la riforma del diritto societario avvenuta con d. lgs. n. 6 del 17 gennaio 2003 che ha coinvolto anche le cooperative, cercando di risolvere diversi problemi interpretativi sorti nel corso del tempo, cercando anche di focalizzare l'attenzione sui temi centrali quali: la mutualità e la variabilità del capitale³⁷.

Gli elementi principali che le norme hanno disciplinato in tema di cooperative sono:

- la mutualità;
- l'indicazione del numero minimo di soci ;
- la variabilità dei soci;
- il limite di partecipazione alle quote o azioni della cooperativa;

³⁶ Per un'analisi dell'exkursus normativo in materia di cooperative si legga: Verrucoli P., *La società cooperativa nella legislazione italiana: dal codice di commercio del 1882 al codice civile del 1942*, in *Il movimento cooperativo nella storia d'Italia, 1845-1957*, a cura di Fabbri F., Feltrinelli ed., Milano, 1979; Bonfante G., *La legislazione cooperativa in Italia dall'unità ad oggi*, in *Il movimento cooperativo in Italia: storia e problemi*, Torino, 1981.

³⁷ Bassi A., *Scopo mutualistico e mutualità prevalente*, in Valsise P. (a cura di), *Le cooperative dopo la riforma del diritto societario*, Franco Angeli, Milano, 2005, pag. 13.

- la variabilità del capitale;
- l'unicità del voto.

Riguardo la mutualità la legge³⁸ prevede l'esistenza di tale requisito per le cooperative ma non specifica il suo significato. Diverse sono state le sue interpretazioni dottrinali, fra cui quella derivante dalla relazione allegata al codice civile che afferma:

*Le società cooperative sono state nettamente distinte dalle altre imprese sociali o società propriamente dette. Questa distinzione si fonda sullo scopo prevalentemente mutualistico delle cooperative, consistente nel fornire beni o servizi od occasioni di lavoro direttamente ai membri dell'organizzazione a condizioni più vantaggiose di quelle che otterrebbero dal mercato, mentre lo scopo delle imprese sociali in senso proprio è il conseguimento e il riparto di utili patrimoniali.*³⁹

Altri considerano la mutualità come espressione di una limitazione nella ripartizione degli utili, quale unica differenza rispetto alle società lucrative⁴⁰. La mutualità è anche un presupposto utilizzato dal legislatore per individuare i soggetti che possono usufruire di agevolazioni fiscali. In particolare alcune leggi⁴¹ richiedono l'inserimento nello statuto di alcune clausole e soprattutto l'osservanza delle stesse.

La riforma del diritto societario ha introdotto, riguardo la mutualità, una ripartizione dei criteri. Si parla di cooperativa a mutualità prevalente e cooperativa diversa dalla mutualità prevalente. Sorge allora la necessità di comprendere cosa ha inteso dire il

³⁸ Infatti l'art. 2511 del c.c. disciplina: "Le imprese che hanno scopo mutualistico possono costituirsi come società cooperative a responsabilità illimitata o limitata".

³⁹ Relazione Guardasigilli al codice civile del 1942 n. 1025.

⁴⁰ Questa tesi è sostenuta da Messineo F., *Manuale di diritto civile e commerciale*, Giuffrè, Milano, 1957.

⁴¹ Ultima modifica in tema di agevolazioni tributarie è indicata nella Legge 31 gennaio 1992, n. 59, prevedendo che nello statuto siano presenti le seguenti clausole: 1. divieto di distribuzione di dividendi in misura superiore alla remunerazione consentita dalla legge sui prestiti sociali; 2. divieto di distribuzione delle riserve fra i soci durante la vita sociale; 3. devoluzione ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione del patrimonio residuo, in caso di liquidazione, dedotti il capitale versato e rivalutato e i dividendi eventualmente maturati; 4. corresponsione di una quota degli utili netti annuali, pari al 3%, ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione.

legislatore, parlando di prevalenza. In particolare il legislatore ha indicato i requisiti necessari, alcuni di questi erano già presenti nella cd. Legge Basevi⁴², essi sono:

- a) clausola di non lucratività;
- b) divieto di distribuzione dei dividendi;
- c) divieto di distribuzione delle riserve;
- d) devoluzione del patrimonio eccedente il capitale ai fondi mutualistici;
- e) decidono di operare prevalentemente con i propri soci rispetto ai terzi non soci (il volume di scambi con i soci deve essere superiore al 50,1% degli scambi complessi anche con estranei).

Nonostante questa distinzione tra cooperative a mutualità prevalente e non prevalente, rimane un modello unico di cooperativa di un fenomeno unitario, la cui distinzione deriva dalla scelte statutarie e gestionali. Le cooperative a mutualità prevalente usufruiscono di alcune agevolazioni tributarie. Le cooperative non a mutualità prevalente possono, per la prima volta, trasformarsi in società di capitali o in società di persone, in questo ultimo caso hanno l'obbligo di devolvere il patrimonio eccedente il capitale di costituzione della nuova società, per fini mutualistici. Questa possibilità di trasformazione è stata sempre negata dal 1971.⁴³ Da quanto asserito sembrerebbe che il modello della cooperativa "base" è quella della mutualità non prevalente⁴⁴, in quanto per potersi definire a mutualità prevalente, deve necessariamente inserire determinate clausole nello statuto. Tale deduzione, però, contrasta con un'affermazione, in ordine allo statuto delle cooperative, in cui si afferma: *la cooperativa per poter agire con i terzi, deve avere una clausola statutaria che la abiliti a farlo.*⁴⁵

⁴² Decreto legislativo del capo provvisorio dello Stato 14 dicembre 1947, n. 1577 – *Provvedimenti per la cooperazione* (Pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 17 del 22 gennaio 1948).

⁴³ Era vietata la possibilità di trasformazione non solo in società di capitali ma anche in società di persone, con l'obbligo di devoluzione del patrimonio eccedente ai fondi mutualistici.

⁴⁴ Bassi A., *Scopo mutualistico e mutualità prevalente*, in Sandulli M.-Valensise P. (a cura di), *Le cooperative dopo la riforma del diritto societario*, Franco Angeli, 2005, pag. 15.

⁴⁵ Art.2521 c.c, comma 2.

In realtà non esiste ancora una definizione di scopo mutualistico, questo è affermato da Bassi⁴⁶, autorevole studioso in materia. Una possibile definizione di mutualità: “si forniscono beni, servizi, occasioni di lavoro, a condizioni più favorevoli di quelle di mercato”. La condizione di favore, sostiene Bassi, di tipo economico non è garantita se non dalla corretta gestione della cooperativa.

Il numero minimo di soci, pari a nove soci, era previsto da una legge del 1947, con la Riforma del 2003, tale requisito è indicato nell’art. 2522 c.c. Inoltre è prevista la possibilità che limite minimo può scendere a tre se le società applicano la normativa sulle s.r.l. Per le banche di credito cooperativo il numero minimo di soci è 200 e per le cooperative di consumo è 50. A seguito della Riforma del 2003 è possibile individuare le seguenti categorie di soci⁴⁷:

- socio cooperatore, ovvero coloro che attuano con la cooperativa il cd. scambio mutualistico;
- socio finanziatore, ovvero i soggetti che partecipano alla cooperativa apportando capitali solo al fine di ottenere un vantaggio economico, attraverso strumenti di capitale di rischio emessi dalla cooperativa (strumenti finanziari partecipativi) o titoli di debito, o strumenti finanziari non partecipativi;
- socio sovventore, introdotto con art.4 legge n.59/1992
- azionisti di partecipazione cooperativa, introdotto con art. 5, Legge n.59/1992

Il limite di partecipazione alle quote o azioni della cooperativa

⁴⁶ Bassi A., ibidem, pag. 16.

⁴⁷ Si veda Pagamici B., *La cooperativa prima e dopo la riforma*, in *La riforma delle cooperative*, Italia Oggi, Serie speciale numero 4, Anno 15, 11 febbraio 2005, pag. 37 e seguenti.

E' previsto, per legge⁴⁸, un limite massimo di partecipazione alle quote o alle azioni delle società cooperative volto a ridurre la dipendenza finanziaria da uno o più soci e dal rispetto del principio democratico. La riforma (art. 2525 c.c.) ha definito il limite massimo di quote o azioni che il socio può possedere. Tale limitazione non si applica in caso di conferimenti in natura o di crediti.

La variabilità dei soci

La possibilità di cambiamento del numero di soci senza modificare l'atto costitutivo, prevista dall' art. 2524 c.c., rispecchia il principio della porta aperta⁴⁹. Esso era possibile in quanto nelle cooperative non esiste un capitale sociale determinato. La legge di riforma del 2003 rafforza il principio della porta aperta, attraverso la tutela dell'aspirante socio a essere ammesso nella cooperativa, prevedendo l'obbligo (da parte degli amministratori) di motivare il rigetto della domanda del socio e con la previsione di un "appello" da parte del terzo non ammesso all'assemblea. Il nuovo socio deve poi versare la quota nominale delle azioni e l'eventuale sovrapprezzo. (il sovrapprezzo era prima determinato dagli amministratori, con la riforma è l'assemblea a determinarlo su proposta degli amministratori. Quanto ai criteri per la determinazione del sovrapprezzo l'ex art. 2525 c.c. faceva riferimento alle risultanze delle riserve patrimoniali dell'ultimo bilancio approvato. La nuova formulazione non prevede un criterio di determinazione.

La variabilità del capitale

La variabilità del capitale deriva dall'applicazione del principio della porta aperta, per cui è funzionale alla struttura della cooperativa. LA variabilità comprende l'aumento e la diminuzione del capitale sociale. La riforma del 2003 (art. 2524 c.c.) ha previsto la possibilità di deliberare un aumento di capitale con modifica dell'atto costitutivo secondo art. 2438 e seguenti. Introducendo anche la

⁴⁸ Diverse sono le leggi che si sono succedute in materia dal codice di commercio del 1882 fino alla riforma del diritto societario del 2003.

⁴⁹ Sul principio della porta aperta si rinvia al paragrafo precedente.

possibilità di aumento del capitale a pagamento, già praticato in alcuni settori della cooperazione.

Unicità del voto

L'unicità del voto deriva dal principio n. 2 dell'Alleanza Cooperativa Internazionale per il quale ogni socio ha diritto di esprimere solo un voto, indipendentemente dal valore o dal numero di quote o azioni possedute e di partecipare alle decisioni aziendali secondo il principio della democraticità. Con la riforma del 2003 si è voluto dare maggiore autonomia decisionale alle cooperative attraverso la possibilità di definire alcuni aspetti nello statuto, tra cui il diritto di voto dei soci. In particolare prevedendo il diritto di voto anche ai soci che sottoscrivono strumenti finanziari, un numero di voti massimo di cinque per i soci cooperatori persone giuridiche. (art. 2538 c.c.)

6. Gli aspetti principali della riforma del diritto societario per le cooperative

Nell'ambito del diritto societario il decreto legislativo 17 gennaio 2003 n. 6 ha rappresentato una delle maggiori riforme in ordine alla disciplina del diritto societario e del diritto delle cooperative. L'obiettivo della riforma era quello di riuscire a offrire nuovi modelli imprenditoriali che riuscissero a rispondere alle esigenze del mercato di competitività ed efficienza. Gli aspetti più innovativi della riforma del diritto cooperativo riguardano:

- l'introduzione del concetto di mutualità prevalente⁵⁰;
- i maggiori incarichi attribuiti agli amministratori;
- la possibilità di costituire il Gruppo cooperativo paritetico, tra più cooperative appartenenti anche a diverse categorie;
- la disciplina dei ristorni attraverso un inquadramento dell'istituto, prima disciplinato dal norme tributarie;

⁵⁰ Questo concetto verrà approfondito nel capitolo successivo.

- la possibilità di emettere strumenti finanziari, rispettando la disciplina delle società per azioni, indicando nello Statuto i diritti di partecipazione e i diritti patrimoniali attribuiti ai possessori (le cooperative che scelgono la disciplina delle Società a responsabilità limitata possono, invece, offrire in sottoscrizione strumenti finanziari privi di diritti partecipativi, solo a investitori qualificati, fondi mutualistici e fondi pensione costituiti da società cooperative);
- l'adozione dell'Albo Nazionale delle Cooperative che andrà a sostituire sia il Registro Prefettizio che lo Schedario generale della Cooperazione. Esso sarà un elenco anagrafico di tutte le cooperative ed i consorzi aventi sede sul territorio nazionale, diviso in due sezioni distinti in base alla presenza o meno del requisito della mutualità.

Altri temi affrontati riguardano:

- la variabilità del capitale senza modificare l'atto costitutivo (artt. 2511 e 2524 c.c.);
- la parità di trattamento fra i soci (art. 2516 c.c.);
- la responsabilità per le obbligazioni sociali (art. 2518 c.c.);
- le norme applicabili: s.p.a. e s.r.l. (art. 2519 c.c.);
- il gruppo cooperativo paritetico (art. 2545-*septiens* c.c.);
- il numero minimo di soci per la costituzione (art. 2522 c.c.);
- il valore minimo di ogni azione/quota e massimo detenibile da un singolo (art. 2525 c.c.);
- i soci finanziatori e altri sottoscrittori di titoli di debito (art.2526 c.c.);
- il versamento del sovrapprezzo (art.2528 c.c.);
- l'acquisto delle proprie azioni (art. 2529 c.c.);
- il recesso, esclusione, morte del socio e liquidazione quota o rimborso azioni (artt. 2532, 2533, 2534 e 2535 c.c.);
- la responsabilità del socio uscente e dei suoi eredi (art. 2536 c.c.);

- le riserve indivisibili, legali, statutarie e volontarie (artt. 2545-ter e 2545-*quater* c.c.);
- il diritto agli utili e alle riserve dei soci cooperatori (art. 2545-*quinquies* c.c.);
- i ristorni (art. 2545-*sexies* c.c.);
- la perdita della qualifica di cooperativa a mutualità prevalente (art. 2545-*octies* c.c.);
- la fusione e la scissione (art. 2545-*novies* c.c.);
- la trasformazione e devoluzione del patrimonio e bilancio di trasformazione (art. 2545-*decies* e art. 2545-*undecies* c.c.);
- le cause di scioglimento (art. 2545-*duodecies* c.c.);
- lo scioglimento per atto dell'autorità per mancato deposito del bilancio di esercizio e assenza di atti di gestione (art. 2545-*septiesdecies* c.c.)⁵¹.

7. L'azienda cooperativa nella dottrina economico-aziendale

Diverse sono le posizioni dottrinali in merito allo studio dell'azienda cooperativa, potremmo individuare due grandi filoni di studio all'interno dei quali si sono evidenziate vari aspetti. Il primo filone di studi assimila le finalità e la logica di comportamento dell'impresa cooperativa a quella dell'impresa capitalista; il secondo filone di studi invece considera la finalità mutualistica dell'impresa cooperativa come espressione del servizio da rendere ai soci.

Impresa cooperativa e impresa capitalista

A sostenere la tesi, all'inizio del secolo, secondo la quale le cooperative dovevano essere considerate alla stessa stregua di tutte le altre imprese e che quindi non fossero

⁵¹ Pagamici B., *La cooperativa prima e dopo la riforma*, in *La riforma delle cooperative*, Italia Oggi, Serie speciale numero 4, Anno 15, 11 febbraio 2005.

caratterizzate da principi economici “particolari”, è Maffeo Pantaloni⁵². Inoltre, nei suoi scritti evidenzia che le cooperative, in particolare quelle di consumo e di produzione, non perseguono fini filantropici ma agiscono sempre nell’interesse egoistico dei soci che hanno costituito la cooperativa stessa.⁵³ Pantaleoni, dopo aver consultato e approfondito diversi studi di autorevoli autori⁵⁴, afferma:

*appare chiaramente che si ha una cooperativa allorquando un gruppo di persone, possessore di fattori di produzione, unisce le forze di cui dispone allo scopo ed in modo da produrre per i componenti il gruppo un bene economico che altrimenti esso non avrebbe o avrebbe soltanto ad un costo maggiore.*⁵⁵

Egli inoltre sostiene che qualora esistessero dei principi delle cooperative particolare, questi non influenzerebbero il sistema economico in ordine ai risultati economici, alla formazione dei prezzi dei beni ottenibili in regime di libera concorrenza.⁵⁶

All’interno di questo filone di pensiero si collocano altri due autorevoli studiosi in tema di cooperative evidenziando, Tessitore, l’assetto istituzionale della azienda cooperativa e Vermiglio la struttura finanziaria.

Per Tessitore, la caratteristica dell’impresa cooperativa è da individuare nel suo assetto istituzionale⁵⁷, questa posizione deriva anche dalla scuola economica aziendale a cui appartiene, quella di Masini⁵⁸, che parla di azienda come un istituto economico. Tessitore, se da un lato sposa l’idea che ci sia uguaglianza tra cooperativa ed aziende,

⁵² Pantaleoni M., *Erotemi di economia*, vol. II, Cedam, Padova, 1964.

⁵³ Pantaleoni M., *Erotemi di economia*, op.cit., pag. 132.

⁵⁴ Fra il pensiero degli autori approfonditi da Pantaleoni indichiamo: Rabbeno U., *Le società cooperative di produzione. Contributo allo studio della questione operaia*, Collana di Studi Cooperativi, Edizione de La Rivista della Cooperazione, Roma, s.d. ; Holyoake G.J., *La storia dei Probi Pionieri di Rochdale*, Edizioni de La Rivista della Cooperazione, Roma, 1953.

⁵⁵ Pantaleoni M., *Erotemi di economia*, op.cit., pag. 139.

⁵⁶ *ibidem*

⁵⁷ Tessitore A., *Il concetto di impresa cooperativa in economia d’azienda*, Libreria Universitaria Editrice, Verona, 1968.

⁵⁸ “Con il termine azienda si intende dunque per astrazione l’ordine strettamente economico di un istituto”, Masini C., *Lavoro e risparmio. Corso di Economia Aziendale*, Volume I, Editrice Succ. Fusi – Pavia, Milano, 1968, pag. 27. Utet, Torino 1979.

individua nella cooperativa alcuni elementi di originalità e di specificità in merito all'assetto istituzionale⁵⁹.

Egli indica i seguenti elementi di specificità:

- caratteristica della funzione imprenditoriale svolta dai soci;
- particolare struttura degli interessi che convergono sull'impresa;
- diversa incidenza del rischio d'impresa riflesso nella remunerazione dei conferimenti dei soci cooperatori⁶⁰.

La funzione imprenditoriale di un'impresa capitalista è svolta dai portatori di un capitale di risparmio⁶¹ mentre nelle imprese cooperative tale funzione è svolta da tutti i soci che a vario titolo sono portatori di fattori specifici per la cooperativa.⁶²

Gli interessi istituzionali della cooperativa sono rappresentati dagli interessi dei soci mentre nell'azienda capitalistica gli interessi istituzionali fanno capo ai portatori di capitale di risparmio.

Nelle cooperative, secondo Tessitore, i soci sono imprenditori e svolgono una funzione di governo e di indirizzo della gestione e su di essi grava, quindi, il rischio di impresa. Infatti i soci assumono il pieno rischio d'impresa tanto è che la remunerazione degli apporti dei soci cooperatori varia a seconda dei risultati economici della gestione⁶³. Osserva Tessitore che nelle cooperative di produzione e lavoro il rischio d'impresa grava sulla remunerazione dei fattori produttivi conferiti dai soci, mentre nelle cooperative di

⁵⁹ Tessitore A., *Imprenditorialità e cooperazione*, in AA.VV., *Imprenditorialità e cooperazione*, Giuffrè Milano, 1990, pag. 6.

⁶⁰ Tessitore A., *Imprenditorialità e cooperazione*, in AA.VV., *Imprenditorialità e cooperazione*, Giuffrè Milano, 1990, pag. 8.

⁶¹ Fazzi R., *Il governo d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1982; Bertini U., *Il governo dell'impresa tra managerialità e imprenditorialità*, in *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990.

⁶² In particolare Tessitore si riferisce ai fattori della produzione apportati dalle cooperative di produzione ed il fattore lavoro o i soci destinatari dei beni e servizi nelle cooperative di consumo. Tessitore A., *Imprenditorialità e cooperazione*, op. cit., pag. 9.

⁶³ Tessitore A., *ibidem*, pagg. 10, 11 e 12.

consumo il rischio si manifesta sui consumi effettuati dai soci attraverso le “modifiche” dei prezzi di vendita praticati agli associati.⁶⁴ Non bisogna dimenticare che la remunerazione del fattore conferito dai soci ha natura “diversa” rispetto all’impresa capitalista in quanto tale remunerazione è limitata o predeterminata nel suo ammontare in modo superiore o inferiore rispetto alla remunerazione corrente di mercato. Un altro aspetto importante, sottolineato da Tessitore, riguarda la necessità del carattere duraturo dell’impresa cooperativa, che deriva dalla generazione del profitto. Infatti a ben vedere l’elemento che differenzia le cooperative rispetto alle imprese capitalistiche riguarda non la generazione del profitto ma la diversa distribuzione dello stesso.⁶⁵

Alla teoria proposta da Pantaleoni, poi integrata dal pensiero di Tessitore, che vede nell’assetto istituzionale della cooperativa alcuni caratteri distintivi della stessa rispetto all’impresa capitalista, Vermiglio propone di considerare un altro aspetto quale la struttura finanziaria⁶⁶.

Infatti egli ritiene che i caratteri distintivi di una cooperativa derivano, non solo dal suo assetto istituzionale, ma anche negli elementi della struttura patrimoniale dell’azienda. In particolare, Vermiglio, individua i seguenti aspetti specifici:

- il soggetto economico;
- il capitale proprio.

Secondo la dottrina tradizionale⁶⁷ il soggetto economico è inteso come la persona o il gruppo di persone che detiene il potere in azienda, ne definisce i fini istituzionali. Nelle cooperative, in particolare, il soggetto economico è rappresentato da un gruppo di persone che sono costituite da persone fisiche (in maggioranza) per diversi motivi fra cui:

⁶⁴ Ibidem, pag 12.

⁶⁵ Sul tema della finalità redistributiva del profitto generato dalla cooperativa torneremo più avanti.

⁶⁶ Vermiglio F., *Considerazioni economico aziendali sull’impresa cooperativa. Natura e caratteristiche strutturali*, Messina, 1990.

⁶⁷ Vermiglio, in merito alla definizione di soggetto economico, indica la dottrina tradizionale vari autori fra cui Onida, Giannessi, Amaduzzi, Bertini, Ferrero mentre per un’interpretazione più ampia di tale concetto indica Masini.

- la limitazione del numero di azioni o quote che il singolo soggetto può possedere⁶⁸;
- la possibilità dei soci di esprimere un unico voto, indipendentemente dal numero di quote possedute⁶⁹.

L'interesse del socio di una cooperativa, va spesso ben oltre la sua mera partecipazione al capitale dell'azienda, infatti vi sono altri interessi espressi dai soci. Ad esempio, nelle cooperative di produzione e lavoro i soci possono essere anche lavoratori, per cui il loro interesse deriva anche dalla possibilità di avere un impiego; nelle cooperative di utenza i soci possono anche essere destinatari dei beni e dei servizi prodotti. Questo quindi evidenzia che il soggetto economico di una cooperativa è alquanto complesso soprattutto in ordine al fatto che i soci esprimono contemporaneamente vari interessi:

- interessi del portatore di capitale;
- interessi del cliente;
- interesse del prestatore di lavoro;
- interessi del fornitore.

Vermiglio, quindi, individua e classifica una serie di interessi che fanno capo alla cooperativa distinguendo:

- interessi manifestati da soggetti interni all'azienda cooperativa;
- interessi manifestati da soggetti esterni all'azienda cooperativa.

Egli però sostiene che, date le finalità istituzionali della cooperativa, gli interessi interni sono molto più ampi rispetto a quelli di un'impresa capitalista, perché i fini istituzionali della cooperativa sono maggiori e di conseguenza più grande risulta anche la configurazione del soggetto economico.

Riportiamo di seguito alcuni passaggi del Vermiglio a sostegno del suo pensiero.

Nella cooperativa di produzione e lavoro gli interessi interni sono:

⁶⁸ Questa limitazione del numero di quote possedute è stata anche riconferma nella recente riforma del diritto societario, come già illustrato.

⁶⁹ Nella riforma del diritto societario, rimane in piedi tale limitazione e si stabilisce che anche un limite massimo di voti esprimibili dai soci persone giuridiche. Il tema sarebbe molto ampio da affrontare anche perché occorrerebbe differenziare tale analisi in base ai diversi tipi di cooperativa, in particolare alle diverse finalità istituzionali.

- a. *quelli dei soci che lavorano nella cooperativa e quelli degli altri prestatori di lavoro non soci;*
- b. *quelli di tutti i soci che hanno conferito capitale.*

Tutti gli altri interessi sono condizioni di svolgimento e tali appaiono, appunto, gli interessi dei clienti, quelli dei finanziatori – anche se spesso i soci finanziano la cooperativa facendo in questo caso diventare interni anche questi interessi - , quelli della società organizzata dallo Stato e negli altri Enti territoriali intermedi. Nelle cooperative di utenza – di consumo e di abitazione – gli interessi interni sono:

- a. *quelli dei portatori di lavoro, di norma estranei alla cooperativa;*
- b. *quelli dei soci che sono al tempo stesso conferenti di capitale e consumatori o utenti dei beni e dei servizi prodotti dalla cooperativa.*

Tutti gli altri interessi, che nella specie sono espressi da fornitori, finanziatori (ad eccezione dei soci), e comunità organizzata, sono da considerare esterni, e quindi condizioni di svolgimento. Nelle cooperative di supporto gli interessi interni sono:

- a. *quelli dei prestatori di lavoro, che di norma non sono soci;*
- b. *quelli dei soci che al tempo stesso sono conferenti di capitale, fornitori o utenti.*

Quando i soci sono anche fornitori, gli interessi esterni sono quelli degli altri fornitori, dei clienti, dei finanziatori (ad eccezione degli stessi soci), della società organizzata. Quanto di soci, invece, sono utenti o consumatori, gli interessi esterni sono rappresentati da tutti i fornitori, dai finanziatori (escluso i soci) e dalla società organizzata.⁷⁰

Un altro elemento, indicato da Vermiglio, come fondamentale per caratterizzare l'azienda cooperativa è il capitale proprio. Un problema delle cooperative è rappresentato dalla difficoltà del reperimento di risorse finanziarie, spesso scarse, un tentativo da parte del legislatore è fatto con la legge Basevi (n.59 del 1992) per migliorare la possibilità di accesso al credito. Oggi con la riforma si sono introdotte anche la possibilità di emettere strumenti finanziari. Rimane in piedi il problema dell'insufficienza del capitale rispetto alle esigenze delle cooperative. Il risultato d'esercizio è poi fortemente influenzato dai valori erogati ai soci per il conferimento di fattori produttivi specifici. Spesso il risultato d'esercizio iscritto in bilancio non è rappresentativo della reale ricchezza prodotta dalla

⁷⁰ Vermiglio F., *Considerazioni*, op.cit., pagg. 106 e 107.

cooperativa. Un minor risultato d'esercizio comporta la riduzione dell'autofinanziamento dell'azienda in ordine alle riserve di utili. Inoltre occorre considerare anche il fenomeno dei ristorni⁷¹. Tutte queste osservazioni evidenziano che la struttura patrimoniale e finanziaria delle cooperative ha dei caratteri specifici rispetto alle aziende capitaliste.

Il secondo filone di studi si basa sulla considerazione della mutualità quale finalità istitutiva dell'impresa cooperativa. L'autore che ha sposato questa teoria è la Marchini che parte dalla distinzione tra *imprese di resa e impresa di servizio* e in merito all'impresa cooperativa, quale impresa di servizio afferma:

L'obiettivo economico del soddisfacimento "autonomo e diretto" di operatori è quello di realizzare risparmi di spesa o integrazioni delle remunerazioni dei fattori di produzione, ossia di godere di corrispettivi più favorevoli di quelli che misurano gli scambi con il sistema delle imprese ordinarie. Che la categoria logica cui appartengono i differenziali nei prezzi pagati o nei prezzi ottenuti operando con la cooperativa sia quella del profitto non significa che il profitto sia l'obiettivo dell'impresa cooperativa.⁷²

Secondo l'impostazione della Marchini, il profitto, non è l'obiettivo primario della cooperativa ma solo il mezzo attraverso il quale si garantiscono le condizioni di crescita e di esistenza delle cooperative.⁷³ La nozione di gestione di servizio implica che nell'impresa cooperativa il rischio economico generale d'impresa sia assunto dai operatori ai quali spetta una remunerazione rappresentata da un quantum della specie del profitto. In altre parole il socio cooperatore riesce ad ottenere delle migliori condizioni economiche in ordine ad esempio all'acquisto di beni o servizi rispetto al valore di mercato, (nel caso di cooperativa di consumo) oppure il socio cooperatore riesce ad

⁷¹ Il ristorno rappresenta una forma di attribuzione del vantaggio mutualistico attraverso la restituzione ai soci della parte di avanzo di gestione generato in proporzione al volume di rapporti intercorsi tra il socio e la società e non in proporzione al capitale versato. Sul tema occorre dire che per la prima volta si è disciplinato il ristorno a livello di codice civile con la riforma del diritto societario, fino ad allora disciplinato da una legislazione speciale di natura tributaria o riguardante specificità.

⁷² Marchini I., *Considerazioni sui fini economici*, riv. cit., pag. 888.

⁷³ *Ibidem*, pag. 889.

ottenere un impiego o una remunerazione del proprio lavoro ad un prezzo maggiore rispetto a quello di mercato. Possiamo dire che attraverso questo “maggiori” remunerazioni i soci cooperatori riescono ad ottenere una “riappropriazione di parte del profitto” prodotto. Il socio cooperatore cercherà di ottenere un equilibrio fra gli apporti e i benefici che ottiene dalla cooperativa, in modalità diverse a seconda della tipologie di cooperativa ma soprattutto dovrà preoccuparsi che tale equilibrio consenta la durabilità della cooperativa stessa. Infatti la Marchini sostiene che l’impresa cooperativa:

Verificherà il suo equilibrio oggettivo, quando la differenza (che rappresenta il profitto che i soci fanno proprio, non in quanto capitalisti, ma in quanto produttori e consumatori) sia una quantità minima, ma le prospettive facciano intravedere la possibilità che la sua misura evolva in senso favorevole sino a raggiungere un livello equo.⁷⁴

La Marchini effettua alcune osservazioni al pensiero del Tessitore, per poterle comprendere occorre definire alcuni concetti in ordine alle cooperative di tipo puro e le cooperative di tipo spuria. La Marchini stessa parla di cooperativa di tipo puro quando *gli atti di scambio nel mercato concorrenziale in entrambe le fasi terminali del suo circuito produttivo: fornitori dei suoi fattori o consumatori dei suoi prodotti sono i soci della società che la regge.⁷⁵*

Si parla invece di cooperative spurie, quando pongono in essere atti di scambio nel mercato sia con soci della cooperativa sia con terzi soggetti non soci.⁷⁶ Facendo riferimento alle cooperative di tipo puro, la Marchini critica il pensiero del Tessitore per il fatto che assimila l’impresa cooperativa all’impresa capitalista. In particolare la Marchini sottolinea che:

⁷⁴ Marchini I., *Risultati economici e riserve nella prassi contabile di cooperative agricole*, Fratelli Bozzi, Genova, 1971, pag. 84.

⁷⁵ Marchini I., *Considerazioni sui fini economici*, riv. cit., pagg. 892-893.

⁷⁶ Ibidem.

- tutta l'attività aziendale svolta dalla cooperativa è influenzata a vario titolo dai soci, in merito alla natura dei conferimenti, alle domande dei beni o servizi da parte dei soci.⁷⁷
- se l'obiettivo della cooperativa fosse solo il reddito derivante da maggiori prezzi praticati ai soci o da minori retribuzioni ricevute, il risultato non sarebbe altro che un falso utile derivato da versamenti effettuati da soci o da rinuncia ad un incasso maggiore.⁷⁸
- Ad esempio le cooperative di consumo che operano nel mercato cercano, come le altre imprese, di contenere o minimizzare i costi nella fase di acquisizione dei fattori produttivi ma al momento della vendita l'obiettivo non è rappresentato dal conseguimento del massimo divario tra prezzi di vendita e costi, in quanto la fase terminale del circuito della produzione è svolta all'interno dell'impresa⁷⁹.

Nelle cooperative spurie, invece, si operano atti di scambio con soggetti terzi per cui è più difficile valutare il vantaggio mutualistico e soprattutto di come è stato distribuito l'avanzo di gestione prodotto. In proposito Marchini afferma:

Si è in presenza di una mutualità spuria quando l'avanzo di gestione venga erogato ai soci sotto forma di dividendi e, quindi, in proporzione del loro apporto capitalistico ponendosi come unici vincoli l'indicazione, nell'atto costitutivo, della percentuale massima degli utili ripartibili sotto forma di dividendi e l'obbligo di destinare la quinta parte degli utili annuali alla riserva legale qualunque sia l'ammontare che essa ha già raggiunto⁸⁰.

⁷⁷ “Il grado di integrazione esistente tra l'impresa cooperativa e le economie particolari dei soci comporta che tutta l'attività operativa è influenzata, sia qualitativamente sia quantitativamente, dalla natura e dai volumi dei conferimenti effettuati nelle cooperative di produzione e dalla natura e quantità di domanda di servizi distribuiti nelle cooperative di consumo.”, Marchini I., *ibidem*, pag. 891.

⁷⁸ *Ibidem*, pag. 892.

⁷⁹ *Ibidem*, pag. 893.

⁸⁰ *Ibidem*, pag. 894. Occorre aggiungere che oggi la riforma del 2003 del diritto societario ha lasciato inalterato tali indicazioni.

Un altro autorevole studioso che ha condiviso tale filone di studi che considera la cooperativa una impresa orientata alla mutualità è Maticena. Egli ha prodotto numerosi scritti in materia in cui ha sostenuto la tesi per cui l'impresa cooperativa è orientata al perseguimento di una pluralità di obiettivi di ordine socio-economico. Egli supera la concezione mutualistica cercando di ampliare la sua portata innanzitutto sostenendo che le cooperative sono imprese volte a perseguire:

- un utile economico;
- un utile sociale, ovvero un'utilità dell'azione della cooperativa che genera nel tempo legittimità e consenso da parte della comunità.⁸¹

La consapevolezza che l'azione cooperativa genera benessere alla collettività e che il suo operato solidaristico è necessario alla comunità fa presupporre la volontà dei soci stessi di voler garantire continuità all'impresa cooperativa se non addirittura potenziarla per raggiungere i suoi fini istituzionali.⁸²

Egli, poi, determina un ideal tipo di cooperativa secondo quattro aspetti caratteristici:

1. il tipo di rapporto tra il socio e la cooperativa;
2. gli effetti di tale legame, tra socio e cooperativa, sulla gestione ed il funzionamento della cooperativa;
3. le finalità della cooperativa e le modalità di remunerazione dei conferimenti sociali;
4. l'adattamento della cooperativa per realizzare gli obiettivi di mutualità, solidarietà e democraticità del mercato.

*L'obiettivo cooperativo, è in tal senso, il risultato di un'azione gestionale volta a ricercare l'adeguato equilibrio tra efficacia economico-aziendale ed efficacia politico sociale*⁸³. Questa affermazione di Maticena riassume l'obiettivo della cooperativa di voler,

⁸¹ Maticena A., *Impresa cooperativa. Obiettivi finalizzanti. Risultati gestionali e bilancio d'esercizio*, Clueb, Bologna, 1990, pag. 40.

⁸² "La consapevolezza dei soci di gestire un affare economico mutualmente utile, solidaristicamente necessario e, per quest'ultimo carattere, presupponente la continuità dell'attività gestionale della cooperativa ed il suo sviluppo, cioè la sua immanenza, mentre transeunte deve essere considerato il singolo personale tornaconto del socio", Maticena A., op. cit., pag 20.

⁸³ Ibidem, pag. 46.

da un lato massimizzare il valore aggiunto sociale, attraverso il processo di produzione di ricchezza, per realizzare il benessere della collettività. Lo studio individua, poi, quattro modelli di cooperative:

- a) cooperativa eterodiretta;
- b) cooperativa codipendente integrata;
- c) cooperativa a conduzione manageriale;
- d) cooperativa volta al lucro.

Nella cooperativa eterodiretta⁸⁴ il socio svolge un ruolo primario in quanto, in una cooperativa di ridotte dimensioni, in cui egli stesso svolge il ruolo di gestore e quindi opera scelte economiche a suo favore tale da consentire il funzionamento e la sopravvivenza dell'impresa cooperativa. Infatti è lo stesso socio che apporta fattori produttivi o consuma prodotti realizzati dalla cooperativa. In questo modo il socio tenderà a massimizzare il suo reddito nel breve periodo e tenderà a realizzare un equilibrio finanziario⁸⁵.

Nella cooperativa codipendente integrata nasce da una crescita dimensionale della cooperativa eterodiretta in cui si è sviluppata un'integrazione tra diverse unità cooperative o diversi soci. L'esigenza di crescita della cooperativa si evidenzia nella necessità di reperire risorse finanziarie non solo dai soci ma anche da terzi soggetti. Si attiva allora un circuito dei finanziamenti che comporta la necessità di sviluppare una gestione finanziaria volta al reperimento di risorse e il passaggio da una gestione mutualistica nei confronti dei soci ad una gestione lucrativa anche nei confronti di terzi non soci.⁸⁶ In questo tipo di cooperativa il socio comincia a ragionare in termini utilitaristici di convenienza economica⁸⁷.

⁸⁴ Matacena A., *Gli obiettivi della cooperativa*, in AA.VV., *Imprenditorialità e cooperazione*, op.cit., 1990, pagg. 52-53.

⁸⁵ Ibidem, pagg. 53-54.

⁸⁶ Ibidem, pag. 56.

⁸⁷ Ibidem, pag. 57.

Nelle cooperative a conduzione manageriale si evidenzia una crescita delle relazioni tra le singole cooperative e sistemi di cooperative definite di “secondo livello”. Lo sviluppo di tali relazioni “complesse” necessita di realizzare un migliore rapporto tra il socio e cooperativa. Questo ruolo è svolto da un manager interno che “libera” i singoli soci dal potere di gestione e di controllo interno. Si parla allora di un rapporto non più tra socio e cooperativa ma un rapporto tra socio, cooperativa e movimento cooperativo a cui aderisce. Per movimento cooperativo intendiamo un sistema complesso in cui si trova oggi ad operare la cooperativa in ordine ad eventuali “reti” o altre forme di aggregazione a cui aderisce, sia da un punto di vista politico-ideologico⁸⁸ sia da un punto di vista economico-aziendale⁸⁹. In questo modello di cooperativa il ruolo del singolo socio scompare, l’obiettivo primario diventa il profitto⁹⁰. Da quanto detto si evidenzia che l’impresa cooperativa “deve” o “può” inserirsi in un sistema ideologico-politico nonché scegliere un’organizzazione a cui poter aderire, tra diverse realtà esistenti, per avere anche un supporto economico-aziendale o tecnico.

Una possibile conciliazione dei filoni di pensiero sull’impresa cooperativa

Venditti propone un possibile raccordo tra le due posizioni dottrinali descritte asserendo che l’incompatibilità delle due teorie deriva da una visione di breve periodo del pensiero descritto. Nel breve periodo la cooperativa presegue come obiettivo il massimo profitto per soddisfare gli interessi convergenti sull’impresa stessa ma allo stesso modo, i sostenitori della concezione mutualistica della cooperativa, indicano come obiettivo il soddisfacimento massimo del servizio offerto ai soci.

⁸⁸ Si pensi alle diverse associazioni politiche delle cooperative, UNCI, Lega, Confcooperative, ecc.

⁸⁹ Si pensi all’adesioni a consorzi territoriali, nazionali o la formazione di gruppi cooperativi ecc.

⁹⁰ il rapporto del socio con la cooperativa subisce “*su di lui e sulle sue remunerazioni scaricano le inefficienze della struttura cooperativa e non traslano, sempre sul socio, gli eventuali risultati positivi della gestione senza che il socio medesimo sia in grado di verificare/controllare/opporsi; in sostanza il socio viene privato del suo status di cooperatore*”, ibidem, pag. 63.

Se ampliamo il concetto di *impresa di servizio* dobbiamo tener considerare che solo attraverso la durabilità di lungo periodo della cooperativa, è possibile garantire nel tempo l'erogazione del servizio. Per cui è proprio il fattore tempo, o meglio la durabilità dell'azienda cooperativa, a determinare un possibile raccordo tra la cooperativa volta al "massimo profitto" e la cooperativa di "massimo servizio"⁹¹.

Potremmo allora dire che per garantire un servizio ai soci necessita che la cooperativa abbia la caratteristica della durabilità in modo da svolgere un servizio adeguato ai soci. Quindi un raccordo tra la prospettiva di breve e di lungo periodo è rappresentato dalla mutualità, ovvero offrire ai soci un servizio adeguato (qualitativamente) e durevole.⁹²

La mutualità può essere definita come il servizio adeguato ai soci con un particolare obiettivo di un istituto economico (azienda cooperativa) compatibile con la sua finalità primaria di sopravvivenza. La particolare finalità istitutiva della cooperativa si riflette sull'esplicitazione delle condizioni di equilibrio economico, in quanto l'impresa cooperativa, per garantire un servizio nel tempo deve garantire un equilibrio tra ricavi e costi. I ricavi devono reintegrare i costi sostenuti e remunerare tutti gli altri fattori della produzione. In particolare i ricavi consentono di alimentare il circuito della produzione nel tempo. A questo riguardo necessita che l'equilibrio di breve periodo debba riguardare l'autosufficienza economica d'esercizio mentre l'equilibrio di lungo periodo debba riguardare l'ottimizzazione del servizio⁹³. Ma ottimizzare il servizio nel lungo periodo si richiede la sub-ottimizzazione nel breve in modo da trattenere in azienda una parte delle risorse per auto-finanziare i processi di sviluppo e garantire, anche in futuro, servizi adeguati⁹⁴. Occorre allora che la cooperativa, gestita in modo efficace, fornisca nel breve

⁹¹ Ovvero si fa riferimento all'impresa di resa e l'impresa di servizio già citata in precedenza.

⁹² Venditti M., *Caratteri economici delle imprese cooperative*, Giappichelli Editore, Torino, 1995, pag. 69.

⁹³ Ibidem, pag. 70.

⁹⁴ Ibidem

periodo un servizio sub-ottimale ai soci per poi accumulare risorse. Questi sono due aspetti inscindibili della politica aziendale. I cooperatori, decidono, poi, a quanta parte di:

- remunerazione;
- risparmi di spese;
- margine lordo mutualistico⁹⁵

rinunciare per autofinanziare lo sviluppo e la crescita della cooperativa. L'equilibrio economico minimo rappresenta un vincolo in rapporto al soddisfacimento del servizio prestato ai soci. Le condizioni dell'equilibrio soggettivo si identificano in ragione del grado di soddisfacimento delle attese dei soci, da cui deriva la disponibilità a finanziare la cooperativa. Possiamo asserire che l'equilibrio oggettivo fa riferimento ai costi e i ricavi mentre l'equilibrio soggettivo riguarda la relazione minima ricavi-costi, una congrua remunerazione di tutti i fattori produttivi, compreso il capitale di proprietà. Più difficile è valutare l'efficacia⁹⁶ con cui gestire la cooperativa. Non si può solo osservare la redditività, quale espressione della capacità di generare ricchezza a disposizione per la congrua remunerazione dei portatori di capitale di proprietà e della visione imprenditoriale. Nel valutare il risultato bisogna tener conto:

- della finalità istitutiva della cooperativa;
- verificare entro quali limiti si sono raggiunti gli obiettivi di breve e lungo periodo.

E' importante, inoltre, il rapporto tra soci e cooperativa e il legame tra soci, cooperativa e movimento cooperativo.

8. Cenni su alcune peculiarità del bilancio per le aziende cooperative

Nell'informazione contenuta nel bilancio delle società si indica come destinatari dell'informazione diversi *stakeholder* quali: i soci, i clienti, i fornitori, i creditori, i lavoratori, la Pubblica Amministrazione, il Fisco, la collettività. In merito ai destinatari

⁹⁵ Il margine lordo mutualistico rappresenta la differenza tra ricavi e costi di origine esterna alla cooperativa, ovvero realizzata con soggetti terzi all'azienda. Venditti M., *ibidem*, pag. 84.

⁹⁶ *Ibidem*, pag. 72.

dell'informazione di bilancio dell'azienda cooperativa occorre evidenziare delle peculiarità derivanti dalle diverse categorie di soci che a vario titolo partecipano alla cooperativa, i soci cooperatori che partecipano allo scambio mutualistico e i soci finanziatori che partecipano della distribuzione degli utili. A seconda poi delle diverse tipologie di cooperative i lavoratori, i clienti, i fornitori possono anche essere soci della cooperativa.

Peculiarità del bilancio cooperativo

Per quanto riguarda lo schema dello stato patrimoniale e del conto economico le principali caratteristiche del bilancio di una cooperativa sono:

- costi, ricavi, crediti, debiti o rimanenze derivanti dal rapporto mutualistico del socio verso la cooperativa;
- presenza di rapporti di natura commerciale o finanziaria con altre cooperative o consorzi di cooperative;
- raccolta di prestito dai soci che può configurarsi come una forma di indebitamento della cooperativa o un apporto di capitale di rischio;
- vincolo eventuale dell'indivisibilità delle riserve patrimoniali.

Riguardo la nota integrativa, gli elementi peculiari, possono riguardare:

- la descrizione delle riserve (specificando le riserve indivisibili) e i fondi (in particolare i fondi mutualistici);
- distinzione dei ricavi (in particolare dei ricavi derivanti da operazioni con i soci);
- numero e categoria dei dipendenti (distinguendo i dati sui soci lavoratori);
- distinzione sulle diverse categorie di azioni (indicare azioni del socio sovventore o azioni di partecipazione cooperativa) e indicare il capitale sottoscritto, versato e ancora da versare.

In merito alla relazione sulla gestione la Legge n. 59/1992 art. 2, comma 1 prescrive: “Nelle società cooperative e nei loro consorzi, la relazione degli amministratori (...) deve

indicare specificamente i criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento degli scopi statutari, in conformità con il carattere cooperativo della società”.

La relazione sulla gestione dovrà allora illustrare delle informazioni che riguardano sia la gestione complessiva della cooperativa, sia rispetto ai singoli settori di attività svolti in particolare indicare:

- sul rapporto di scambio mutualistico e sugli sviluppi dell’interesse mutualistico;
- l’eventuale sovrapposizione degli interessi del socio cooperatore e del socio finanziatore, ovvero gli interessi capitalistici;
- sull’indivisibilità patrimoniale;
- la mutualità esterna ovvero la presenza di interessi esterni alla cooperativa.

Per la relazione del collegio sindacale la legge 59/1992 prescrive le stesse indicazioni dettate per la relazione degli amministratori.

Le disposizioni dell’art. 2 della legge 59/1992 destavano delle interpretazioni sulla richiesta di dare informazioni sugli “scopi statutari in conformità con il carattere cooperativo” in ordine alla definizione del “carattere cooperativo”. Queste perplessità sono state superate con la Riforma del diritto cooperativo del 2003 all’art. 2545 c.c. titolato “Relazione annuale sul carattere mutualistico della cooperativa”, infatti recita:

Gli amministratori e i sindaci delle società , in occasione della approvazione del bilancio di esercizio debbono, nelle relazioni previste dagli articoli 2428 e 2429 indicare specificamente i criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento dello scopo mutualistico.

Cerchiamo di sintetizzare le possibili informazioni riguardanti i “criteri seguiti nella gestione sociale”:

- le riserve indivisibile;

- i ristorni e gli altri vantaggi mutualistici diretti, dove i ristorni rappresentano gli utili destinati ai soci in proporzione allo scambio mutualistico intercorso con i soci nell'esercizio, mentre forme di vantaggi mutualistici possono essere rappresentati da servizi commerciali, da maggiore continuità della produzione, qualità nel servizio ricevuto, ecc.;
- il prestito sociale, può essere considerato come un finanziamento da parte dei soci a favore dell'azienda cooperativa e allo stesso tempo può essere un'opportunità dei soci di investire i loro risparmi;
- i rapporti con il sistema cooperativo e con le altre cooperative e consorzi;
- i rapporti con i soci non aventi contenuto patrimoniale riguardano altri aspetti della gestione societaria, assemblee, iniziative per favorire la partecipazione dei soci con strumenti di informazione, ecc.;
- i rapporti con i soci finanziatori;
- la dimensione sociale esterna della mutualità.

CAPITOLO SECONDO

LA COOPERATIVA SOCIALE ASPETTI DEFINITIVI E NORMATIVI

1. La genesi della cooperativa sociale

Le prime esperienze pionieristiche di utilizzo della forma cooperativa per svolgere attività solidaristiche nel campo dei servizi alla persona risalgono agli anni sessanta. Verso la fine degli anni settanta si iniziò a percepire che si stava sviluppando una nuova tipologia di cooperazione che necessitava la definizione delle sue caratteristiche giuridiche. Iniziò allora un dibattito in merito a queste nuove forme di cooperative caratterizzate dalla solidarietà, questo avvenne in un contesto storico in cui si cominciava a parlare di *welfare state* e di non profit. In diversi occasioni si è sviluppato il dibattito all'interno del mondo della cooperazione inerente alla cooperativa di "solidarietà"⁹⁷ e contestualmente un dibattito legislativo⁹⁸ durato circa dieci anni alla fine dei quali è stata emanata l'8 novembre del 1991 la legge n. 381 "*Disciplina delle cooperative sociali*".

Il lungo iter per l'emanazione di una legge, trova spiegazione nel fatto che, tale legge dovesse disciplinare un fenomeno economico sviluppatosi in modo autonomo, quale quello di una cooperativa a mutualità "allargata"⁹⁹. All'interno del movimento della cooperazione

⁹⁷ Il Congresso dell'Alleanza Cooperativa Internazionale a Mosca nel 1980, poi a Brescia lo stesso anno, infine a Foligno nel 1981 in un seminario in cui si confrontarono alcune esperienze significative della cooperazione solidale, ancora nel 1982 durante la Prima Assemblea nazionale del volontariato, nel 1983 a Sulzano furono definite le linee guida delle cooperative definite di "solidarietà sociale", nel 1985 ad Assisi si svolse la prima manifestazione nazionale delle cooperative di solidarietà sociali, nel 1986 a Treno si svolse il primo corso per operatori di solidarietà sociale e poi si ipotizzò la costruzione di un consorzio nazionale, poi costituito ed intitolato a Gino Matterelli, uno dei fautori e dei promotori della cooperazione. Vedi Marocchi G., *Sviluppo e integrazione delle cooperative sociali*, in Centro studi CGM (a cura di), *Imprenditori sociali – Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 1997, pagg.169-172.

⁹⁸ Per conoscere il dibattito parlamentare dalla prima proposta di legge iniziato con la proposta di legge sulla "cooperazione di solidarietà sociale" del 1981 fino alla legge n. 381 del 1991, si veda Marocchi G., *Sviluppo e integrazione*, op. cit., pagg. 172-188.

⁹⁹ Da un punto di sviluppo giuridico Verrucoli introdusse il tema della mutualità allargata intesa come un beneficio rivolto non solo ai soci ma all'intero gruppo sociale di riferimento: un'area territoriale, una

sociale si parla di cooperative sociali in termini di cooperative di solidarietà¹⁰⁰. Indichiamo in sintesi i punti salienti della legge che ha disciplinato il fenomeno delle cooperative di solidarietà sociali poi definite cooperative sociali:

- definizione dello scopo sociale “hanno lo scopo di perseguire l’interesse generale della comunità”;
- per conseguire questo scopo si indicano due possibili attività che può svolgere la cooperativa sociale:
 - la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi;
 - lo svolgimento di qualsiasi attività economica avendo come finalità l’inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati;

Classificando, in base alla tipologia di attività scelta tra quelle indicate, le cooperative sociali di tipo A gestiscono servizi socio-sanitari ed educativi e le cooperative sociali di tipo B svolgono attività di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, attraverso qualsiasi attività economica;

- per la prima volta si dà la possibilità ai volontari¹⁰¹ di diventare soci della cooperativa, non superando però la metà del numero complessivo dei soci¹⁰²;
- è definita la categoria di persone svantaggiate¹⁰³;

particolare fascia di persone accomunate da un medesimo bisogno. Vedi Marocchi G., ibidem, pag. 169.

¹⁰⁰

¹⁰¹ Il volontario è colui che svolge un’attività lavorativa a titolo di gratuità, ovvero senza percepire alcuna remunerazione, con eventualmente la possibilità di ricevere un rimborso spese. Si veda legge 328/1991 *Disciplina sulle organizzazioni di volontariato*.

¹⁰² Con la legge 59/1992 poi sono state individuate due categorie di soci per le cooperative: soci cooperatori e soci finanziatori. Nelle cooperative sociali si individuano tre categorie di soci, invece: soci lavoratori, soci volontari e soci sovventori. Nei paragrafi successivi approfondire tali aspetti.

¹⁰³ Art.4, L. 381/1991 “ si considerano persone svantaggiate gli invalidi fisici, psichici e sensoriali , gli ex degenti di ospedali psichiatrici, anche giudiziari, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, le persone detenute o internate negli istituti penitenziari, i condannati e gli internati ammessi alle misure alternative alla detenzione e al lavoro all’esterno ai sensi dell’art. 21 della legge 26 luglio 1975, n. 354, e successive modificazioni. Si considerano inoltre persone svantaggiate i soggetti indicati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro del lavoro e dalla previdenza sociale, di concerto con il Ministro della Sanità, con il Ministro dell’interno e con il Ministro degli affari sociali, sentita la commissione centrale per le cooperative istituita dall’articolo 18 del citato decreto legislativo del Capo provvisorio dello Stato 14 dicembre 1947, n. 1577, e successive modificazioni”.

- non sono richieste ulteriori restrizioni economiche, in ordine alla distribuzione di utili, riserve o attraverso ristorni, se non per quanto indicato per le cooperative “ordinarie”¹⁰⁴;
- è prevista la possibilità, per le cooperative sociali iscritte negli albi regionali che svolgano attività per l’inserimento lavorativo, di stipulare convenzioni con la Pubblica Amministrazione;
- sono applicate alle cooperative sociali alcune agevolazioni tributarie per la particolare natura dell’attività svolta, ad esempio sono considerate degli enti “di diritto” per poter beneficiare del regime di agevolazione in qualità di Organizzazione Non lucrativa di utilità sociale -ONLUS¹⁰⁵;
- è prevista la costituzione di consorzi sociali, con l’obbligo che almeno il 70% della base sociale sia formata da cooperative sociali;
- infine la legge imponeva alle Regioni di emanare le norme attuative in materia di:
 - istituzione dell’albo regionale delle cooperative sociali;
 - convenzioni tipo da poter stipulare con la Pubblica Amministrazione.

Da quanto, sinteticamente, riportato emerge che la finalità indicata per la cooperativa sociale dal legislatore “*le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l’interesse generale della comunità*” rappresenta un punto critico del modello della cooperazione. Il modello della cooperazione sociale diviene, tramite le prescrizioni del legislatore, un modello ibrido. Infatti alla cooperativa sociale è richiesta l’iscrizione nel:

- registro prefettizio nel settore di attività in cui opera;
- registro prefettizio per le cooperative sociali.

¹⁰⁴ Sul tema anche Travaglini C., *Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà*, Clueb, Bologna, 1997, pagg. 14-15. egli sottolinea che la legge rende obbligatorie l’applicazione delle sole clausole mutualistiche indicate dalla legge Basevi (art.3) oggi inserita, anche se in modo diverso, nella riforma del diritto societario del 2003.

¹⁰⁵ Il d. lgs. 460/1997 “Riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale”, prevede che le cooperative sociali acquisiscano lo stato di ONLUS in modo automatico ovvero senza necessità di dover preventivamente modificare la loro struttura organizzativa e funzionale, né di dover rispettare i requisiti richiesti per la generalità delle ONLUS nell’art.10.

Questa doppia iscrizione, implica, una doppia imposizione legislativa da parte della cooperativa sociale che deve anche sottostare alla legislazione delle cooperative “ordinarie”. Oggi questa considerazione è superata dalla disciplina delle cooperative sociali inserita nella recente riforma del diritto societario.

I soci nelle cooperative sociali

La disciplina delle cooperative prevede l'esistenza di due categorie di soci: i soci cooperatori ed i soci finanziatori. I soci cooperatori sono coloro che sono interessati al rapporto mutualistico che stabilisce con la cooperativa in ordine all'ottenimento di un bene o di un servizio ad un prezzo inferiore rispetto a quello di mercato o altro beneficio. Il *socio cooperatore* ha delle limitazioni in merito:

- alla remunerazione del capitale investito;
- divieto di distribuzione delle riserve durante la vita della società;
- la devoluzione, all'atto dello scioglimento della cooperativa, del patrimonio indisponibile ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione.

Il *socio finanziatore*¹⁰⁶ è colui che acquista degli strumenti finanziari che conferiscono la partecipazione alla cooperativa per effettuare un investimento. Essi hanno dei diritti limitati in merito alla gestione imprenditoriale della cooperativa, quali:

- non possono vedersi attribuiti più di un terzo dei voti spettanti ai soci presenti in assemblea¹⁰⁷;
- non possono eleggere più di un terzo degli amministratori¹⁰⁸;
- non possono eleggere più di un terzo dei componenti dell'organo di controllo¹⁰⁹.

¹⁰⁶ Art. 2526 c.c. Soci finanziatori e altri sottoscrittori di titoli di debito

¹⁰⁷ art. 2545 – *ter* c.c.

¹⁰⁸ art. 2542 c.c. Consiglio di amministrazione

¹⁰⁹ Art. 2543, comma 3, c.c. Organo di controllo

Nelle cooperative sociali si individuano altre tre categorie di soci, oltre a quelle appena descritte:

- a) soci lavoratori;
- b) soci volontari;
- c) soci sovventori.

I soci lavoratori svolgono un'attività di lavoro per i quali ricevono una retribuzione, essi ai fini previdenziali ed assistenziali sono equiparati ai lavoratori subordinati. All'interno della categoria dei soci lavoratori, nelle cooperative sociali, distinguiamo:

- i soci lavoratori ordinari;
- i soci lavoratori svantaggiati.

I soci lavoratori svantaggiati sono presenti nelle cooperative sociali di tipo B, perché questa tipologia di cooperativa nasce con lo scopo di svolgere un'attività economica al fine effettuare il reinserimento lavorativo di soggetti svantaggiati¹¹⁰. Inoltre la disciplina delle cooperative di tipo B prevede:

- la possibilità per tale cooperativa di svolgere attività imprenditoriale senza alcuna limitazione del settore di attività;
- la presenza di almeno il 30% della compagine sociale sia composta da soggetti svantaggiati, “compatibilmente con il loro stato soggettivo”. Si riferisce alla possibilità dei soggetti svantaggiati di avere la capacità di agire;
- una possibile agevolazione per l'attività svolta dalla cooperativa attraverso:
 - la stipulazione di convenzioni con la Pubblica Amministrazione, divenendo così un interlocutore privilegiato dello Stato e non dovendo necessariamente operare in un mercato concorrenziale;
 - agevolazioni in ordine all'assunzione di soggetti svantaggiati come lavoratori attraverso la riduzione a zero delle aliquote complessive della

¹¹⁰ Art. 4 Legge n. 381/1991 indica tassativamente i soggetti svantaggiati.

contribuzione per l'assicurazione obbligatoria previdenziale ed assistenziale.¹¹¹

Recentemente è stata prevista l'emanazione di un regolamento interno per la disciplina del rapporto tra socio e lavoratore.¹¹²

Il *socio volontario* è la figura di un socio che svolge gratuitamente e per fini di solidarietà prestazioni professionali, tecniche o altro. La figura del socio lavoratore deve essere prevista nello statuto della cooperativa. Al socio lavoratore è riconosciuto il diritto al rimborso delle “spese effettivamente sostenute” nell'esercizio della sua attività. In alcun modo e nessuna forma “alternativa” può essere prevista una remunerazione per lo svolgimento del suo operato. Allo stesso tempo la legge ha riconosciuto l'attività del socio volontario, un lavoro non remunerato, per questo motivo ha previsto che la cooperativa debba prevedere al pagamento dell'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali. Il calcolo su cui viene determinato l'importo dell'assicurazione si riferisce alla retribuzione convenzionale minima giornaliera dovuto in materia di previdenza ed assistenza sociale. Alcune peculiarità sul socio volontario riguardano:

- il numero massimo di soci lavoratori, ovvero esso non può superare la metà del numero totale dei soci e devono essere iscritti nel libro dei soci, in una sezione speciale;
- possono esercitare il diritto di voto in assemblea;
- possono essere eletti negli organi sociali.

¹¹¹ Art. 4 Legge n. 381/1991.

¹¹² La legge 142/1991 aveva previsto la revisione della legislazione in materia di rapporto tra socio lavoratore e cooperativa modificata poi con legge 30/2003 “Legge delega al Governo in materia di occupazione e mercato del lavoro”. L'obbligo per la redazione di un regolamento interno della cooperativa è stato fissato al 31 dicembre 2004.

I *soci sovventori* sono persone giuridiche o fisiche che apportano del denaro alla cooperativa a titolo di investimento, per perseguire quindi una mera remunerazione economica. La cooperativa può decidere se emettere:

- azioni di sovvenzione;
- azioni riservate ai soci sovventori.

Nel primo caso le azioni di sovvenzione sono al pari di quelle ordinarie dei titoli azionari che rappresentano parte del capitale sociale della cooperativa. Nel secondo caso, le azioni riservate ai soci sovventori, possono essere emesse solo se nello statuto della cooperativa è prevista la costituzione di un fondo per lo sviluppo tecnologico o per la ristrutturazione o per il potenziamento aziendale. Questo fondo, costituito dalle somme dei conferimenti effettuati dai soci sovventori, non rappresenta il capitale sociale ma una parte ideale del capitale netto. In questo caso le azioni dei soci sovventori costituiscono una categoria speciale di azioni che possono essere trasferite secondo particolari condizioni a meno che non siano previste nello statuto (ad esempio clausola di prelazione e gradimento). Il socio sovventore:

- può esprimere il suo voto se iscritto da almeno tre mesi nel libro soci¹¹³;
- è possibile prevedere che ogni socio possa esprimere più voti (in relazione all'apporto) ma comunque che non superino i cinque voti¹¹⁴;
- i voti complessivamente attribuiti ai soci sovventori non può superare un terzo di quelli spettanti alla totalità dei soci¹¹⁵;
- possono essere nominati amministratori ma il consiglio di amministrazione deve essere costituito in maggioranza da soci ordinari¹¹⁶;
- può godere di una ripartizione di favore degli utili, con previsione nello statuto, se il tasso di remunerazione non sia già maggiorato di due punti percentuali rispetto a quello stabilito per gli altri soci.¹¹⁷

¹¹³ Art. 2538, comma 1 c.c.

¹¹⁴ Art. 2538, comma 3 c.c.

¹¹⁵ Art. 2538, comma 5 c.c.

¹¹⁶ Art. 2542 c.c., comma 2

¹¹⁷ Art. 4, L. 59/1992.

Le convenzioni secondo la disciplina delle cooperative sociali

La legge che ha disciplinato le cooperative sociali, oltre ad aver individuato due classi di cooperative, le cooperative di tipo A che svolgono servizio socio-sanitari ed educativi e le cooperative di tipo B che svolgono attività economiche per il reinserimento di lavoratori svantaggiati, ha previsto per quest'ultimo tipo di cooperative delle agevolazioni. Per la particolare meritevolezza dello scopo della cooperativa sociali di tipo B, ovvero il reinserimento lavorativo di soggetti svantaggiati ha previsto un sistema di convenzioni per facilitare l'accesso delle cooperative alle commesse pubbliche. In altre parole la legge ha ritenuto l'attività delle cooperative di tipo B, volte quindi al recupero e alla trasformazione di soggetti svantaggiati in soggetti attivi e produttivi economicamente, meritevole di divenire un interlocutore privilegiato della P.A. attraverso la possibilità di stipulare delle convenzioni dirette con la P.A. per la fornitura di beni o l'erogazione di servizi, in deroga alla disciplina della P.A. che prevede l'emanazione di bandi di evidenza pubblica per la selezione dei soggetti per l'assegnazione di contratti di fornitura. Questa disciplina della stipula di convenzioni diretta tra P.A. e cooperativa sociale di tipo B poteva generare delle prassi non corrette in ordine all'assenza di una garanzia di pubblicità e di imparzialità delle procedure ma soprattutto contrasta con la normativa comunitaria vigente nel settore della contrattualistica pubblica. La disciplina europea prevede il principio della concorsualità in tema di convezioni tra P.A. e imprese private, ovvero della possibilità di accedere liberamente sui mercati. La disciplina delle cooperative sociali, all' art. 5 della L. 381/1991, contrasta con il principio europeo della concorsualità per cui si è dovuto ricorrere ad una modifica di tale articolo attraverso una nuova legge, in particolare attraverso l'art. 20 della Legge n.52/1996. Tale articolo prevede che gli enti pubblici, in deroga alla disciplina dei contratti della Pubblica Amministrazione, possono stipulare convenzioni con le cooperative sociali di tipo B, o con analoghi organismi aventi sede negli altri stati membri della comunità europea, per la fornitura di beni e servizi, diversi da quelli socio-sanitari, il cui importo (al netto dell'imposta sul valore aggiunto), sia inferiore

alla cd. soglia comunitaria (di 200.000 ECU) e a condizione che tali convenzioni siano finalizzate a creare opportunità di lavoro per le persone svantaggiate. In questo modo si rispettano alcuni principi:

- la libera concorrenza a livello europeo con altre organizzazioni che abbiano le stesse finalità delle cooperative di tipo B;
- determinare un limite massimo all'importo della convenzione;
- ampliare il campo di azione del regime convenzionale a tutte le Amministrazioni pubbliche.

Occorre che le cooperative sociali debbano essere iscritte nel Registro Regionale. Altro aspetto importante riguarda l'esercizio della vigilanza da parte della Comunità Europea sulle convenzioni, le Regioni devono pubblicare nella Gazzetta Ufficiale Comunitaria, i requisiti e le condizioni necessarie per stipulare delle convenzioni con la P.A..

La Pubblica Amministrazione, nel caso voglia emanare bandi per importi uguali o superiori al limite comunitario, devono emettere una gara pubblica a cui possono partecipare tutte le aziende, sia profit che non profit. La P.A. ha il potere di richiedere alle aziende, come requisito, quello di adottare specifici programmi per l'utilizzazione di lavoratori svantaggiati. Questo requisito deve essere, poi, verificato prima dell'inizio della gara d'appalto.

2. Il movimento della cooperazione sociale

Nella prima parte del lavoro abbiamo accennato al fatto che la disciplina sulle cooperative sociali è stata emanata dopo un lungo processo che si è evoluto nel tempo, iniziato per la volontà di dare un riconoscimento giuridico ad una realtà che si stava sviluppando caratterizzata dall'istituzione di cooperative molto diverse da quelle ordinarie, aventi finalità di solidarietà. Infatti il movimento della cooperazione sociale, formatosi all'inizio, propose la definizione di una cooperativa di solidarietà sociale non profit avente comunque

carattere di impresa. In proposito Felice Scalvini, uno dei primi operatori sociali a cui è stato affidata poi la direzione del primo consorzio nazionale di cooperative sociali CGM¹¹⁸, già nel 1985 ha scritto:

La nostra proposta infatti è frutto dell'incrocio di due culture, quella dell'impresa e quella della solidarietà, che forse mai come oggi sono state percepite come antitetiche e conflittuali. (...) Attribuirle scopi solidaristici anziché esclusivamente mercantili ed egoistici non è negare od anche soltanto svilire l'impresa: significa invece finalizzarla ad uno scopo ancor più ambizioso e complesso: significa chiamarla ad una prova di maturità: quella di dimostrare di poter essere titolare autonoma di obiettivi di interesse collettivo¹¹⁹.

Il movimento della cooperazione sociale afferma con forza la volontà di superare il principio della mutualità proponendo la formazione di una cooperativa basata sulla solidarietà sociale. In questo modo viene sostenuto:

- il principio della pari dignità, all'interno della cooperativa sociale, indipendentemente dagli apporti dei soci sovventori, volontari ed utenti;
- l'auto-regolazione del principio della porta aperta, con la possibilità dei soci esclusi dalla cooperativa di ricorrere ad un Collegio Arbitrale;
- l'inserimento dell'obbligo di svolgere almeno due assemblee annuali anche per presentare il programma di attività;
- la regolamentazione degli aspetti relativi alla destinazione del risultato d'esercizio.

¹¹⁸ CGM- Consorzio Nazionale della Cooperazione Sociale Gino Matterelli fu costituito a Forlì nel 1987. Gino Matterelli, fino ad allora, aveva costituito il punto di riferimento della movimento della cooperazione sociale, poi affidato a Felice Scalvini. Vedi Marocchi G., *ibidem*, pag. 172

¹¹⁹ Scalvini F., *La cooperazione di solidarietà sociale: un nuovo soggetto di politica sociale*, Relazione alla I Assemblea Nazionale della cooperazione sociale, Assisi, 1985, in *Verso l'impresa Sociale*, Edizioni CGM, Milano, 1992.

Nel 1997 è stato promosso un Codice etico dei comportamenti imprenditoriali delle cooperative sociali¹²⁰.

Nel codice etico distinguiamo due parti:

- le condizioni di appartenenza associativa;
- indirizzi della politica della cooperativa.

Le condizioni di appartenenza associativa sono:

- gestione democratica e partecipata;
- parità di condizioni economiche tra i soci;
- trasparenza gestionale attraverso la redazione del rendiconto sociale.

Gli indirizzi di politica associativa indicano le scelte strategiche del movimento cooperativo in ordine ai seguenti argomenti:

- piccola dimensione, territorialità e specializzazione¹²¹;
- valorizzazione generalizzata delle risorse umane delle cooperative;
- porta aperta e integrazione societaria di prestatori, volontari, utenti;
- collaborazione ed integrazione tra cooperative.

Occorre ribadire che questo il codice etico proposto da Confcooperative che si basa un modello specifico gestionale rispetto ad altre associazioni di cooperative che hanno principi diversi.

3. L'integrazione tra cooperative sociali

¹²⁰ Il codice etico è stato redatto nel 1997 dalle cooperative sociali aderenti a Confcooperative, quale impegno che le cooperative sottoscrivono per aderire ad essa.

¹²¹ Questi temi indicati saranno oggetto di uno specifico approfondimento nel terzo capitolo del nostro lavoro, in quanto sono dei principi su cui si basano le scelte inerenti le politiche di integrazione, di crescita e di sviluppo delle cooperative.

Il fenomeno della cooperazione in Italia si è organizzato in associazioni di tipo politico-sindacale e in associazioni di tipo imprenditoriale.

3.1 Integrazione politico-sindacale: le centrali cooperative

Il movimento cooperativo, in Italia, si è suddiviso in Centrali cooperative, ovvero associazioni di rappresentanza politico-sindacale che hanno origine dall'appartenenza a diverse ideologie politiche. Essi si caratterizzano, rispetto al panorama europeo, riguardo:

1. la creazione di un'unica Centrale cooperativa che raggruppa tutte le differenti tipologie di cooperative in merito al settore economico;
2. si differenziano in base all'ideologia politica: Confcooperative è ispirato ai valori cristiani, Lega Coop ha origine dalla tradizione socialista e comunista, l'AGCI è di ispirazione laico-repubblicana, l'UNCI nasce da una scissione dal Confcooperative.
3. sono enti riconosciuti dalla legge ed hanno una delega all'esercizio della funzione di revisione periodica delle cooperative ad essa aderenti¹²².

Le differenze ideologiche fra le varie centrali cooperative si sono sempre più affievolite con il tempo.

Lega coop e Confcooperative sono le centrali con il maggior numero di adesioni. La cooperazione sociale, all'interno di Confcooperative ha costituito una specifica federazione detta Federsolidarietà nel 1988 accanto alle altre sei Federazioni esitenti. Lega coop, invece, ha sempre inserito l'esperienza della cooperazione sociale all'interno della cooperazione di servizi. Diverse sono le tematiche oggetto delle centrali cooperative quali ad esempio:

- le politiche del terzo settore;
- la figura del socio-lavoratore;
- i salari medi convenzionali;
- le politiche per i minori, gli anziani, i portatori di handicap ed altri soggetti svantaggiati;

¹²² Scalvini F., *L'integrazione tra cooperative sociali*, in Centro studi CGM (a cura di), *Primo rapporto sulla cooperazione sociale*, Edizioni CGM, Milano, 1994.

- il patto associativo ;
- i contratti di lavoro in merito agli accordi tra organizzazioni sindacali e centrali cooperative¹²³.

Dal punto di vista organizzativo le centrali cooperative di Confcooperative e Lega coop sono strutturate su due livelli:

- a livello orizzontale, le cooperative sono aggregate su base territoriale;
- a livello verticale le cooperative sono aggregate per settori di attività.

3.2 Integrazione imprenditoriale attraverso i consorzi

La possibilità delle cooperative di istituire delle organizzazioni attraverso l'integrazione delle proprie cooperative, a vari livelli, per perseguire "interessi generali della comunità" è un aspetto interessante che si è sviluppato nel tempo in ordine alla manifestazione di una serie di esigenze delle cooperative stesse. Occorre ricordare che la formazione di consorzi si è sviluppata negli anni a partire dalle cooperative agricole, di abitazione, di produzione e lavoro fino ad arrivare alle cooperative sociali¹²⁴. In particolare l'esigenza delle cooperative sociali di aggregarsi nasce, in alcuni casi, da un presupposto dimensionale della cooperativa in ordine al fatto che questa è nata per soddisfare un bisogno della comunità territoriale e che quindi talvolta manifesta delle necessità che singolarmente non può risolvere. Diversa è l'impostazione per le cooperative di più ampie dimensioni che, per la loro esperienza e forse maggior forza anche contrattuale, con difficoltà decidono di aggregarsi con altre cooperative per poi dover condividere il proprio patrimonio di conoscenze, di background e di specificità acquisiti nel tempo. Occorrerebbe anche chiedersi, le motivazioni che hanno indotto le cooperative sociali a scegliere, come forma di aggregazione, la formula consortile. Una parziale risposta la possiamo trovare nei

¹²³ Per un approfondimento su queste tematiche si veda Marocchi G., *ibidem*, pag. 188-193.

¹²⁴ Scalvini F., *L'integrazione tra cooperative sociali*, in Centro studi CGM (a cura di), *Primo rapporto sulla cooperazione sociale*, Edizioni CGM, Milano, 1994, pag. 95.

presupposti organizzativi del consorzio stesso, in cui vige la democraticità, ovvero la partecipazione di tutti i soggetti secondo pari dignità, la semplicità di adesione anche del consorzio stesso, in ordine al semplice versamento di una quota associativa, piuttosto che per la formazione di un gruppo che richiede la condizione di logiche di partecipazione, ecc. molto complesse. Di tale aspetto tratteremo più approfonditamente nel capitolo successivo.

4. I modelli di cooperazione sociale

Nel corso degli anni si sono sviluppati due diversi modelli di cooperativa sociale, uno sostenuto da Federsolidarietà-Confcooperative e uno sostenuto da Lega Coop, i modelli proposti sono, ovviamente, delle tipizzazioni.

4.1 Il modello solidaristico di cooperazione sociale

Il modello ispirato a Federsolidarietà-Confcooperative è stato definito un modello solidaristico, esso si basa sui seguenti punti¹²⁵:

- maggiore enfasi sulla finalità solidaristica dell'iniziativa;
- importanza del legame con la comunità locale anche con una forte integrazione con il volontariato;
- lo sviluppo si basa sulla promozione di nuove iniziative di piccole dimensioni, spesso generate da altre cooperative sociali;
- si favorisce una specializzazione nei vari settori di intervento;
- incentivati i servizi territoriali e domiciliari;
- si promuove la nascita e il consolidamento di consorzi di tipo territoriale per favorire l'integrazione imprenditoriale delle cooperative e per attribuire ad esso lo svolgimento di alcuni servizi generali o specifici.

Le parole chiave di questo modello promosso da Confcooperative sono:

¹²⁵ Lepri S., *Dimensioni generali del fenomeno e modelli organizzativi*, in Centro Studi CGM (a cura di) *Primo Rapporto sulla cooperazione sociale*, Edizioni CGM, Milano, 1994, pagg. 43 e seguenti.

- *qualità dei servizi* garantita anche dalla specializzazione;
- *territorialità* dell'attività della cooperativa sociale in modo da favorire il rapporto con la comunità locale;
- *piccola dimensione*, per non perdere la dimensione della conoscenza personale dei bisogni della comunità e degli utenti e dei potenziali utenti.

Non vi sono dei limiti “predefiniti” in merito alla necessità per la cooperativa di specializzarsi in una determinata attività o nel definire le dimensioni della cooperativa. Le scelte imprenditoriali dei operatori sociali sono conseguenza degli obiettivi primari quali:

- la volontà di portare dei benefici alla collettività soprattutto in ordine ai soggetti svantaggiati;
- il radicamento del proprio operato, come cooperativa sociale, nelle comunità locali come risposta ad un bisogno della collettività non soddisfatto o non completamente soddisfatto.

Questi due presupposti, quali la delimitazione del campo di attività e gli stretti legami con la comunità locale, inducono le cooperative a contenere la loro dimensione. La dimensione non grande della cooperativa (per il movimento della cooperazione sociale, aderente a Confcooperative, la piccola dimensione è indicata con un numero dai 20 ai 40 soci) sembra una condizione indispensabile per favorire un buon sistema di relazioni tra i soci in modo da garantire la loro partecipazione ai processi decisionali e garantire un servizio di qualità. La piccola dimensione presenta però dei limiti che possono essere superati attraverso l'aggregazione di più cooperative. Si parla di un modello definito la “strategia del campo di fragole¹²⁶”. Lo sviluppo delle piante di fragole è veloce ma nessuna pianta cresce oltre una certa dimensione. Appena una pianta cresce nella sua dimensione

¹²⁶ Sul tema ritorneremo nel terzo capitolo. Si veda anche Carbognin M. (a cura di), *Il campo di fragole. Reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Milano, Franco Angeli, 1998.

massima se ne riproduce un'altra allo stesso modo. Tutte le piante crescono in questo modo, con dimensioni modeste ma per gemmazione dalle altre, rimanendo legate alla stessa origine. Quindi ogni piantina è individuabile, autonoma e sufficiente. Con questa metafora Scalvini propone la crescita della cooperazione sociale, in cui grazie all'apporto di idee, solidarietà, esperienze e uomini, radicati nel proprio territorio possono crescere autonomamente e poi far nascere a sua volta nuove realtà¹²⁷ cooperative.

4.2 Il modello autogestito di cooperativa sociale

Il modello autogestito di cooperativa sociale presenta le seguenti caratterizzazioni:

- maggiore attenzione agli aspetti mutualistici dell'azione cooperativa;
- maggiore importanza alla capitalizzazione della cooperativa e alla sua possibilità di accesso al credito;
- forte attenzione a servizi di tipo residenziale, potendo sovente vantare una buona disponibilità finanziaria e di infrastrutture;
- lo sviluppo della cooperativa è basato sulla crescita dimensionale della cooperativa stessa e sulla diversificazione dell'attività svolta a più categorie di utenti;
- gestione interna dei servizi generali.

Questo modello si avvicina molto di più alla tradizionale impresa cooperativa prediligendo la mutualità interna, favorendo la sua autogestione piuttosto che delegare alcune attività all'esterno della cooperativa. Inoltre emerge la sua volontà di voler affrontare tutti i bisogni sociali in modo professionale anche cercando di creare strutture e, quindi, di reperire risorse finanziarie necessarie a sostenere tali attività.

¹²⁷ Scalvini F., *Organizzare imprese sociali per strategie di solidarietà*, prima Assemblea organizzativa nazionale, Castellammare di Stabia, 26 ottobre 1989, in AA.VV., *Verso l'impresa sociale*, Edizioni CGM, Milano, 1992.

Questi due modelli presentati non riguardano invece le cooperative sociali che operano per il reinserimento lavorativo. Oggi questi due modelli di cooperative sociali sono orientati allo svolgimento di servizio di alta qualità per l'utente finale.

5. I principi cooperativi nella cooperativa sociale

Le cooperative sociali hanno una particolare connotazione tale per cui il carattere identificativo, per eccellenza, dell'impresa cooperativa "ordinaria", rappresentato dalla mutualità, viene superato o se vogliamo ampliato dallo scopo della cooperativa sociale ovvero "perseguire interesse generale della comunità alla promozione umana ed all'integrazione sociale". Tale ampliamento dello scopo mutualistico avviene per due ordini di motivi:

- un ampliamento delle categorie di soggetti che beneficiano dell'attività della cooperativa anche se non soci;
- l'esercizio dell'attività cooperativa per scopi di "interesse generale della comunità", ovvero secondo principi di solidarietà¹²⁸ più che di mutualità.

Alcuni studiosi ritengono che lo sviluppo e la diffusione della cooperativa sociale, all'interno del movimento cooperativo sia un'evoluzione storica dei principi della cooperazione nati per soddisfare le esigenze delle categorie più deboli¹²⁹. In questi ultimi decenni le categorie più deboli sono rappresentati da soggetti che per motivi fisici, psichici, sociali, o altre motivazioni necessitano di assistenza da parte della comunità e da parte dello Stato. L'evoluzione della cooperativa a *mutualità interna*, nata per soddisfare le esigenze di soggetti che avevano degli interessi in comune, è passata ad una *mutualità*

¹²⁸ Sul tema Matacena A., *q*, op. cit.

¹²⁹ "Nel riscoprire la propria funzione originaria la cooperazione ha dovuto reinventare se stessa ed ampliare la propria idea di mutualità, riferendola non soltanto all'azione posta in essere da soggetti omogenei tra loro, in funzione di interessi comuni, ma applicandola all'azione delle diverse componenti di una comunità locale orientata alla soluzione dei principali problemi della stessa comunità." Scalvini F., *La cooperazione sociale come nuovo soggetto emergente nelle politiche sociali in Italia*, in *La cooperazione di solidarietà sociale: oggi e domani*, Reg. Autonoma TAA, Quaderno 25, Trento, 1990.

allargata o meglio alla *solidarietà*, effetto di un mutamento del contesto storico e sociale della collettività. Sull'argomento appare interessante riportare il pensiero di Rossi:

“I bisogni sociali primari relativi all'alimentazione, all'abitazione, al lavoro, ecc. cui tradizionalmente la cooperazione aveva offerto risposte, diminuiscono come intensità ed urgenza. Come conseguenza, alcuni operatori pongono l'interrogativo se l'ipotesi di intervento proprio dell'azione cooperativistica fino ad allora utilizzata per interloquire universalisticamente con un certo tipo di bisogni della popolazione non potesse essere applicata alla considerazione delle esigenze delle quote deboli che continuano ad essere presenti, ed anzi in forma sempre più deprivilegiata, all'interno dei contesti di *welfare state*. Si pone a questo proposito, per coloro che operano nell'area della cooperazione, un fondamentale quesito: come poter mantenere il tradizionale principio di mutualità interna che fino a quel momento ha reso possibile l'esperienza cooperativistica, in presenza di realtà sociali prive di risorse e pertanto incapaci di autoimprenditorialità collettiva? Si afferma in questo caso il principio di *mutualità allargata* che rappresenta il punto di forza dell'azione cooperativistica sociale e che consentirà la transizione verso una finalità solidaristica orientat all'esterno.”¹³⁰

Preme sottolineare un passaggio molto importante ai fini dello studio economico-aziendale del fenomeno della cooperazione. Emerge con chiarezza che la legislazione in materia di cooperativa non anticipi né influenzi lo sviluppo delle cooperative ma la legislazione è derivata, piuttosto, da un assecondare la realtà e lo sviluppo della cooperazione, soprattutto in tema di cooperazione sociale¹³¹.

Diverse sono le posizioni in merito alla natura della cooperativa sociale tra mutualità e solidarietà, sintetizziamo le principali posizioni in materia:

¹³⁰ Rossi G., *La legge sulla cooperazione sociale problemi e prospettive*, in *Impresa Sociale*, Numero 10.

¹³¹ “La complessa esperienza dell'impresa cooperativa degli ultimi cinquant'anni sia il frutto di un progressivo riconoscimento normativo di una realtà che è stata assecondata, sia pure in modo alluvionale e confuso, dal legislatore in vista dello sviluppo imprenditoriale del sistema cooperativo.”, Genco R., *Qualità sociale dell'impresa mutualistica. I nuovi orizzonti della cooperazione*, in *Rivista della cooperazione*, Nuova Serie, numero 20.

- alcuni sostengono che la cooperativa sociale sia la “vera” cooperativa perché attraverso l’esercizio di un’attività imprenditoriale, regola e organizza rapporti economici e sociali in risposta alle nuove esigenze della collettività;
- altri non ritengono possibile “fare una graduazione” delle cooperative in base alla meritevolezza ma anzi in materia di cooperazione sociale sostengono che è necessario maggior impegno per passare dalla mutualità interna ad una mutualità sociale.¹³²
- altri si oppongono al superamento del concetto di cooperativa come attività di gestione di servizio al socio a favore del perseguimento di obiettivi generali, economici o di solidarietà sociale.¹³³

Ancora oggi non c’è una definizione di mutualità generalmente accettata, infatti non è stata né prodotta da parte di studiosi della cooperazione né da parte del legislatore generalmente accettata. Ad oggi, neanche la riforma del diritto societario del 2003, ha definito il concetto di mutualità ma ha solo indicati i requisiti mutualistici¹³⁴ di una cooperativa, per poter usufruire di agevolazioni tributarie.

Si potrebbe tentare un confronto tra i principi emanati dal legislatore nel 1947 e poi modificati nel 1992, con i requisiti di mutualità della riforma del 2003.

¹³² “L’indice di meritevolezza non può essere espresso dal criterio basato sulla dimensione dell’impresa (...) La capacità di svolgere una efficace gestione di servizio al socio non può essere disarticolato dalla esigenza di spingere l’impresa mutualistica verso un maggiore livello di efficienza e quindi verso una maggiore capacità di sviluppo. (...) Al contrario la mutualità, per acquisire significato sociale, deve essere in grado di soddisfare non solo gli interessi dei soci attuali ma anche quelli dei soci futuri cioè i bisogni sociali che alla cooperativa fanno riferimento. Ed in questo la continuità dell’impresa mutualistica, e quindi la sua capacità di affermarsi sul mercato, è elemento indispensabile per rispondere alle esigenze di efficienza imprenditoriale, ma anche per esprimere in modo evoluto il significato sociale della mutualità.” Genco R., *Qualità sociale dell’impresa mutualistica*, riv. cit.

¹³³ Buonocore V., *Presentazione*, in Bassi A., *La riforma delle società cooperative*, Cedam, Padova, 1993, pag. X.

¹³⁴ La prima legge che ha previsti i requisiti mutualistici delle cooperative è stata la legge Basevi, poi modificata con la legge 59 del 1992. Oggi, con la riforma del diritto societario del 2003, si parla di cooperative a mutualità prevalente e a mutualità non prevalente e si indicano all’art. 2514 i *Requisiti delle cooperative a mutualità prevalente* da prevedere negli statuti, ancora una volta per poter ottenere delle agevolazioni tributarie.

Legge 1947 cd. Basevi, art. 26 Requisiti mutualistici:

Agli effetti tributari si presume la sussistenza dei requisiti mutualistici quando negli statuti delle cooperative siano contenute le seguenti clausole:

- *divieto di distribuzione dei dividendi superiori alla ragione dell'interesse legale ragguagliato al capitale effettivamente versato;*
- *divieto di distribuzione delle riserve fra i soci durante la vita sociale;*
- *devoluzione, in caso di scioglimento della società, dell'intero patrimonio sociale, dedotto soltanto il capitale versato e i dividendi eventualmente maturati, a scopi di pubblica utilità conformi allo spirito mutualistico.*

In caso di controversia decide il Ministro per il lavoro e la previdenza sociale, d'intesa con quelli per le finanze e per il tesoro, udita la Commissione centrale per le cooperative.

La legge 31 gennaio 1992, n. 59 modifica la legge precedente prevedendo:

1. il divieto di distribuzione di dividendi in misura superiore alla remunerazione consentita alla legge sui prestiti sociali;
2. il divieto di distribuzione delle riserve tra soci durante la vita sociale ed alla liquidazione della cooperativa;
3. l'obbligo di devoluzione ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione del patrimonio netto di liquidazione;
4. l'obbligo di coeresponsione di una quota degli utili annuali pari al 3% ai fondi per la promozione e lo sviluppo della cooperazione.

Riforma del diritto societario, Titolo VI, Delle Società Cooperative e delle mutue assicuratrici, art. 2514 c.c. *Requisiti delle cooperative a mutualità prevalente:*

Le cooperative a mutualità prevalente devono prevedere nei propri statuti:

- a) *il divieto di distribuire i dividendi in misura superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti e mezzo rispetto al capitale effettivamente versato;*
- b) *il divieto di remunerare gli strumenti finanziari offerti in sottoscrizione ai soci cooperatori in misura superiore a due punti rispetto al limite massimo previsto per i dividendi;*
- c) *il divieto di distribuire le riserve fra i soci cooperatori;*
- d) *l'obbligo di devoluzione, in caso di scioglimento della società, dell'intero patrimonio sociale, dedotto soltanto il capitale sociale e i dividendi eventualmente maturati, ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione.*

Le cooperative deliberano l'introduzione e la soppressione delle clausole di cui al comma precedente con le maggioranze previste per l'assemblea straordinaria.

Da quanto affermato sino ad ora emerge che i requisiti mutualistici sono oneri specifici inseriti nello statuto delle cooperative affinché queste possano usufruire di agevolazioni tributarie, che tra l'altro non si sono modificate nel tempo in modo sostanziale¹³⁵. Invece i principi della cooperazione formano un modello di comportamento di tipo imprenditoriale.

Di seguito riportiamo in modo analitico i principi cooperativi sanciti dall'Alleanza Cooperativa Internazionale nel 1995, *Linee guida*¹³⁶:

1. Adesione libera e volontaria

¹³⁵ Unica innovazione dei requisiti di mutualità indicati per legge si riferisce al recente art. 2514 c.c. in merito all'emissione di strumenti finanziari.

¹³⁶ Nel primo capitolo sono stati sintetizzati i principi della cooperazione qui si fa riferimento a *Dichiarazione di identità cooperativa*, in *Atti del 31 Convegno dell'Alleanza Cooperativa Internazionale, Rivista della Cooperazione*, Nuova Serie, Numero 22. ACI è la federazione dei movimenti cooperativi nazionali riconosciuta dalle Nazioni Unite.

Le cooperative sono organizzazioni volontariati aperte a tutti gli individui capaci di usare i servizi offerti e desiderosi di accettare le responsabilità connesse all'adesione, senza alcuna discriminazione sessuale, sociale, razziale, politica o religiosa.

2. *Controllo democratico da parte dei soci*

Le cooperative sono organizzazioni democratiche, controllate dai propri soci che partecipano attivamente nello stabilire le politiche e nell'assumere le relative decisioni. Gli uomini e le donne eletti come rappresentanti sono responsabili nei confronti dei soci. Nello cooperative di primo grado, i soci hanno gli stessi diritti di voto (una testa, un voto) e anche le cooperative di altro grado sono ugualmente organizzate in modo democratico.

3. *Partecipazione economica dei soci*

I soci contribuiscono equamente al capitale delle proprie cooperative e lo controllano democraticamente. Almeno una parte di questo capitale è di norma proprietà comune della cooperativa. I soci, di norma, percepiscono un compenso limitato, se del caso, sul capitale sottoscritto come condizione per l'adesione. I soci allocano i surplus per qualunque dei seguenti scopi: sviluppo della cooperativa, possibilmente creando delle riserve, parte delle quali almeno dovrebbe essere indivisibile; benefici per i soci in proporzione alle loro transazioni con la cooperativa stessa, e sostegno ad altre attività approvate dalla base sociale.

4. *Autonomia e indipendenza*

Le cooperative sono organizzazioni autonome, autosufficienti, controllate dai soci. Nel caso in cui esse sottoscrivano accordi con altre organizzazioni (incluso i governi) o ottengano capitale da fondi esterne, le cooperative sono tenute ad assicurare sempre il controllo democratico da parte dei soci e mantenere l'autonomia della cooperativa stessa.

5. *Educazione, formazione ed informazione*

Le cooperative si impegnano ad educare e formare i propri soci, i rappresentanti eletti, i manager e il personale, in modo che questi siano in grado di contribuire con efficienza allo sviluppo delle proprie società cooperative. Le cooperative devono attuare campagne di informazione dallo scopo di sensibilizzare l'opinione pubblica, particolarmente i giovani e gli opinionisti di maggiore fama, sulla natura e i benefici della cooperazione.

6. *Cooperazione tra cooperative*

Le cooperative servono i propri soci nel modo più efficiente e rafforzano il movimento cooperativo lavorando insieme attraverso le strutture locali, nazionali, regionali ed internazionali.

7. *Interesse verso la comunità*

Le cooperative lavorano per uno sviluppo sostenibile delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai soci .

Riportiamo un lavoro interessante ad opera di Federsolidarietà, associazione di cooperative sociali che fa riferimento alla centrale cooperativa Confcooperativa, che ha prodotto un “Codice etico” che tenta di fissare delle norme per le cooperative sociali. Essi si compone di due parti:

- i principi di identità della cooperazione sociale;
- gli indirizzi di strategia imprenditoriale delle cooperative sociali. dall'integrazione dei principi.

I principi delle cooperative sociali:

1. *Gestione democratica e partecipata*

Sono considerati incompatibili con l'appartenenza associativa regolamenti interni o impegni sottoscritti individualmente o da gruppi di soci, che riducano o limitino la partecipazione democratica, svuotino delle loro competenze gli organi sociali statutariamente ordinati, concentrando in maniera impropria responsabilità e poteri decisionali su singoli organi o soggetti. Qualora ragioni particolari, o esigenze

contingenti, determinano la necessità di derogare alle linee guida, di cui ai successivi indirizzi di strategia imprenditoriale, è necessario che la base sociale sia pienamente consapevole delle decisioni da assumere e quindi che l'assemblea adotti tali decisioni mediante processi che garantiscano una effettiva, consapevole partecipazione;

2. *Parità di condizioni tra i soci.*

Non sono ammissibili decisioni che prevedono, a fronte di avvio di nuove attività, un trattamento economico differenziato in riduzione dei soci lavoratori impiegati in tali attività. Le eventuali minori entrate, conseguenza di iniziative non sufficientemente remunerative debbono riverberarsi in modo omogeneo su tutta la base sociale.

3. *Trasparenza gestionale*

Le cooperative sono tenute ad applicare forme di rendiconto sociale. In particolare al fine di garantire la piena trasparenza delle modalità di distribuzione del valore prodotto debbono indicare nella relazione al bilancio, o nella nota integrativa i compensi e gli eventuali benefit attribuiti agli amministratori, dirigenti e coordinatori.

Gli indirizzi di strategia imprenditoriale:

1. *Dimensione*

E' necessario che le cooperative si orientino alla ricerca di una dimensione compatibile con la possibilità di sviluppare tra i soci effettive e positive relazioni di conoscenza e collaborazione. Tale sistema di rapporti, fondato sulla partecipazione attiva e democratica, è da considerarsi come elemento strutturale di qualità per le imprese che per loro natura sono chiamate a produrre positive relazioni con persone ed ambiente e quindi debbono avere al proprio interno un tale contesto. Le naturali esigenze di sviluppo e crescita di dimensione dovranno essere soddisfatte prioritariamente con modalità, strumenti e strategie

coerenti con l'obiettivo preminente della promozione e dello sviluppo di tutte le forme di "cooperazione fra cooperative". Per corrispondere a tali esigenze andranno quindi preferibilmente utilizzati processi di moltiplicazione cooperativa e di integrazione consortile.

2. *Territorialità*

Il legame organico con la comunità locale, volto a valorizzare in chiave solidaristica ed imprenditoriale le potenzialità di cui ogni territorio dispone per fronteggiare i bisogni dei cittadini, in particolare dei più deboli e svantaggiati, comporta la necessità di sviluppare un'azione costante di radicamento, di costruzione di rapporti con i cittadini, con i gruppi sociali e con le istituzioni, finalizzata al "perseguimento della promozione umana e all'integrazione sociale" opzioni queste inconciliabili con una politica volta esclusivamente al solo sviluppo economico e commerciale della cooperativa.

3. *Specializzazione*

L'esperienza di oltre 15 anni dimostra imprenditorialmente vincente una strategia aziendale indirizzata a specifiche aree di bisogno, orientata ad acquisire competenze e capacità di gestione complessive rispetto alle esigenze di coloro che fruiscono dell'intervento della cooperativa. Si deve quindi evitare di svolgere mera ed indifferenziata prestazione di manodopera a favore delle Amministrazioni Pubbliche e degli altri soggetti privati committenti.

4. *Valorizzazione generalizzata delle diverse risorse umane che fanno capo alle cooperative*

La cooperativa è un ambito organizzativo che punta alla costante crescita delle persone, quale che sia la forma della loro partecipazione all'attività della cooperativa. Per i soci-lavoratori risulta ormai inderogabile un riordino legislativo che ne definisca la specifica identità, metta ordine e assicuri le necessarie tutele previdenziali e assicurative e fissi criteri per il loro trattamento

economico stabilendone la correlazione con l'attività e la redditività della cooperativa, con la qualità e la qualità del lavoro prestato, con il CCNL stipulato da Federsolidarietà, che deve costituire altresì un punto di riferimento nelle politiche di sviluppo aziendale.

5. *Porta aperta e integrazione societaria di lavoratori retribuiti, volontari e fruitori*

In quanto istituzione imprenditoriale e sociale della comunità locale la cooperativa sociale deve puntare a promuovere e valorizzare l'apporto e ad integrare anche nella base sociale i diversi soggetti (lavoratori retribuiti, volontari, fruitori) coinvolti nell'attività della cooperativa.

6. *Collaborazione ed integrazione tra cooperative*

La collaborazione tra cooperative non costituisce un di più rispetto all'essere cooperativa, bensì uno degli aspetti portanti della sua stessa natura. E' pertanto impegno prioritario evitare di arrecare danno ad altre cooperative aderendo a logiche di concorrenzialità che pregiudicano la qualità dell'intervento sociale e compromettono la possibilità di un suo ulteriore sviluppo. Tale impegno va perseguito anche mediante il rafforzamento delle diverse forme di collaborazione operativa e di integrazione consortile nonché con una costante azione orientata alla promozione di nuova cooperazione. E' questo il terreno sul quale le cooperative sociali sono chiamate a dimostrare con i fatti il superamento di una concezione aziendale egoistica ed autocentrata per assumere la dimensione solidaristica sancita dall'art.1 della legge 381.

Valutiamo le peculiarità delle cooperative sociali in merito ai principi della cooperazione:

1. *Adesione libera e volontaria:* Per applicare questo principio, da parte delle cooperative sociali, al fine di non divenire delle imprese di tipo "corporativo" è previsto da Federsolidarietà:

- a. autoregolazione statutaria del principio della porta aperta con la possibilità del socio di ricorrere ad arbitri o al giudice contro le decisioni di esclusione da parte della cooperativa;
- b. “parità di trattamento”, ovvero si deve garantire pari trattamento ai soci all’interno della stessa cooperativa in ordine ai livelli remunerativi, negando ogni favoritismo ai “vecchi soci” o per “maggiori livelli di responsabilità”;
- c. “trasparenza gestionale”, consente di controllare con facilità la distribuzione della ricchezza aziendale e di vigilare su comportamenti corporativistici.

La caratteristica delle cooperative sociali, di essere un’azienda multistakeholder con quindi la presenza di più categorie di soci, rende molto complesso la ricerca di un possibile equilibrio tra la mutualità dei vari soggetti coinvolti e il principio della porta aperta.

2. *Controllo democratico da parte dei soci*: si riferiscono al principio “una testa un voto”, esso però non garantisce una partecipazione democratica al governo d’azienda, per favore tale principio si fa riferimento alla trasparenza e all’esclusione di partecipazione con meccanismi di delega generale, volendo invece favorire la partecipazione diretta del socio;
3. *Partecipazione economica dei soci*: riconosce la possibilità di un “limitato compenso” ai soci e poi l’attribuzione del residuo gestionale a riserva. In merito a questo aspetto il codice etico di Federsolidarietà non indica alcun criterio per la ripartizione del residuo gestionale, lasciando ad ogni cooperativa sociale la libertà di definizione di tali “limiti di compenso ai soci” nello statuto¹³⁷.
4. *Autonomia e indipendenza*: ha come obiettivo quello di voler lasciare mantenere l’autonomia della cooperativa da soggetti esterni. Nel caso delle cooperative sociali

¹³⁷ In merito occorre sottolineare che, uno degli aspetti problematici delle cooperative “ordinarie” era la difficoltà di attrarre risorse finanziarie anche in ordine al divieto di distribuzione degli utili. Con la legge 59 del 1992 si è offerta la possibilità di non penalizzare troppo l’investimento di capitale sociale, attraverso la rivalutazione gratuita delle quote sociali in base all’indice di inflazione con l’imputazione di utili.; l’aumento dei limiti di quote di capitale e di prestito sociale; l’inserimento di una nuova categoria di soci detti soci sovventori.

si pensi all'eccessiva dipendenza della stessa da un unico committente che potrebbe essere rappresentato da un ente privato o un ente pubblico;

5. *Educazione, formazione ed informazione*: ha lo scopo, per le cooperative sociali, di diffondere i principi ispiratori della stessa in modo da favorire la coesione all'interno della cooperativa stessa e all'interno del movimento della cooperazione sociale, attraverso la promozione di corsi per soci, dirigenti, quadri, ecc e attività di studio e di ricerca;
6. *Cooperazione tra cooperative*: definisce il principio di sviluppo del movimento della cooperazione sociale attraverso il modello consortile, scelta derivata dagli indirizzi di politica aziendale basati sul principio della piccola dimensione, la specializzazione, la territorialità, la collaborazione e l'integrazione tra cooperative. Lo sviluppo delle politiche di aggregazione di cooperative deriva dal principio di educazione cooperativa che favorisce anche la nascita di nuove esperienze di cooperative sociali per gemmazione.¹³⁸
7. *Interesse verso la comunità*: le cooperative sociali, avendo come scopo istituzionale "l'interesse generale" della comunità, proprio sulla base dei bisogni non soddisfatti o non totalmente soddisfatti della collettività, operano le scelte in merito all'oggetto di attività della cooperativa e cercano una forte integrazione con il territorio anche avvalendosi di volontariato. La partecipazione di volontari, ovvero persone non remunerate che decidono di svolgere alcune attività a favore di soggetti, è un buon indicatore della percezione della effettiva utilità e gratuità dell'attività svolta dalla cooperativa, basata su evidenti principi di solidarietà.

6. Le caratteristiche economico- aziendali della cooperativa sociale

Nel primo capitolo abbiamo delineato il pensiero economico aziendale dell'azienda cooperativa. In questo paragrafo cercheremo di considerare i contributi sul tema delle cooperative sociali. Matacena propone l'individuazione dell'azienda cooperativa sociale

¹³⁸ Sul tema dell'aggregazione consortile si veda il capitolo terzo e Carbognin, *Campo di fragole*, op. cit.

come una cooperativa che si evolve dalla mutualità verso la solidarietà, svolgendo un'attività attigua a quella svolta tipicamente dallo Stato Sociale¹³⁹.

Capaldo, invece, distingue le imprese cooperative dalle cooperative sociali in base:

- agli scopi delle relazioni di scambio;
- le finalità di “interesse generale” o sociale, ovvero finalità diverse dal profitto¹⁴⁰.

La cooperativa sociale può essere intesa come una formula alternativa di distribuzione della ricchezza, attraverso ad esempio un sovra-remunerazione dei fattori rispetto ai prezzi correnti di mercato. Occorre ricordare che nella cooperativa sociale sussiste la presenza di più categorie di soggetti cooperatori con diversi interessi accomunati dalla finalità della promozione umana. Potremmo allora collocare le cooperative sociali all'interno delle aziende non profit, in merito a quanto è sostenuto da Tessitore¹⁴¹. Egli sostiene che uno dei caratteri differenziali delle anp¹⁴² emerge, non sul piano della produzione di ricchezza ma su quella della distribuzione¹⁴³ del “surplus sociale”¹⁴⁴. Tessitore propone, un ulteriore

¹³⁹ “Si propone un’evoluzione della mutualità verso la solidarietà qualora l’attività gestionale delle cooperative si ampli e diventi contigua a quella dello Stato Sociale (...) si segnalano come potenti leve moltiplicative di detta evoluzione: l’organizzazione che le cooperative nel loro insieme si danno (il movimento cooperativo) e l’attività di coordinazione delle stesse con gli altri attori del terzo settore (...) si giunge a normare in modo esplicito le cooperative sociali riconoscendone, potremmo dire, le specificità di processo/prodotto/mercato/ambiente rispetto alle altre cooperative, senza per questo staccarle dall’alveo cooperativo, anzi considerando tale alveo come humus necessario affinché sia possibile l’emergere di gestione economicamente autonome ed indipendenti ad alto contenuto solidaristico”, Maticena A., *Impresa sociale e impresa cooperativa: un tentativo di sistematizzazione*, in *Impresa Sociale*, Numero 31.

¹⁴⁰ Capaldo P., *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, in *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Clueb, Bologna, 1996.

¹⁴¹ “In molti casi le anp possono operare solo grazie all’apporto gratuito dei volontari o alla corresponsione di compensi inferiori a quelli riconosciuti dal mercato (...) Il carattere differenziale delle anp rispetto alle imprese deve emergere non già sul piano della produzione ma su quello della destinazione del “surplus sociale” (il risultato di gestione da destinare alle categorie di soggetti per cui l’anp è costituita): i beneficiari dell’attività aziendale conseguono un surplus positivo, mentre chi conferisce senza corrispettivo o a basso corrispettivo (rispetto alle condizioni di mercato) è disposto ad accettare anche un surplus positivo, mentre chi conferisce senza corrispettivo o a basso corrispettivo (rispetto alle condizioni di mercato) è disposto ad accettare anche un surplus negativo.”, Tessitore A., *La produzione e la distribuzione del valore*, in *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, op.cit., pag. 169.

¹⁴² Anp – azienda non profit

¹⁴³ Sul tema Zan sostiene “non c’è differenza tra impresa capitalistica e impresa cooperativa nei processi di produzione del profitto (...) piuttosto le differenze vanno individuate nei processi di destinazione del profitto, in relazione alla particolare configurazione del soggetto che assume il rischio d’impresa.” Zan L., *L’economia dell’impresa cooperativa*, Utet, Torino, 1990, pag. 48.

criterio per distinguere imprese capitaliste, pubbliche e cooperative, ovvero l'assunzione del rischio aziendale¹⁴⁵.

Riprendendo l'aspetto della distribuzione del surplus nelle cooperative sociali occorre ribadire che ci sono delle limitazioni all'attribuzione del surplus alle diverse categorie di soggetti anche per il rispetto delle condizioni di equilibrio economico, indispensabili per garantire la durabilità dell'azienda nel tempo e quindi la realizzazione dei suoi scopi. Il surplus prodotto è:

- integralmente disponibile per il perseguimento degli obiettivi della cooperativa sociale e per il suo sviluppo, infatti:
 - una parte è destinata a riserva, come autofinanziamento della cooperativa;
 - una percentuale degli utili d'esercizio è attribuita ai Fondi mutualistici per lo sviluppo del movimento della cooperazione.
- attribuito, in modo residuale¹⁴⁶, ai soci della cooperativa che consapevolmente scelgono di rinunciare¹⁴⁷ alla massimizzazione della remunerazione del proprio apporto a fronte della volontà di realizzare un scopo di utilità sociale attraverso la cooperativa

¹⁴⁴ Il surplus sociale è così definito: *il risultato di gestione da destinare alle categorie di soggetti per cui l'anz è costituita*. Tessitore A., *ibidem*, pag. 169

¹⁴⁵ Tessitore sostiene "dall'assunzione del rischio non assicurabile da parte di una classe di soggetti che, a fondamento del loro interesse per l'azienda, conferiscono il profitto periodicamente dei fattori specifici della produzione e pertanto sono remunerati anche mediante il profitto che l'impresa dovesse conseguire", *ibidem*.

¹⁴⁶ "L'introduzione di un limite massimo alle remunerazioni può generare un'eccedenza non attribuibile ad alcun soggetto. Questa eccedenza viene lasciata all'impresa e, in linea con i presupposti da cui trae origine, non può essere destinata a fattori a remunerazione residuale neanche in sede di liquidazione. Finché l'impresa è in funzionamento, queste risorse concorrono, direttamente o indirettamente, ad espanderne l'attività e a promuovere iniziative analoghe", Capaldo P., *ibidem*, pag. 58.

¹⁴⁷ "E' in questo contenimento dell'interesse economico dei soci (...) che si appalesa chiaramente l'impronta della cooperativa come tipica impresa privata ad impronta sociale. Nel senso che accanto ed oltre l'interesse economico individuale, esiste nei cooperatori l'aspirazione a svolgere un'attività che ridondi, anche sul piano economico, a beneficio collettivo degli stessi e, più ancora, di coloro che appartengono alla stessa categoria sociale della quale la cooperativa si pone come significativa espressione (solidarismo di categoria) o, più facilmente e genericamente, a vantaggio della comunità nella quale la cooperativa è inserita", Verrucoli P., *La destinazione sociale degli avanzi di gestione nelle cooperative*, in *Rivista della cooperazione*, aprile-giugno 1984, pag. 11.

Sulla rinuncia alla massimizzazione del profitto da parte dei soci cooperatori che apportano capitale nella cooperativa, Maticena, spiega che la cooperativa sociale nasce con un fine solidaristico il cui strumento di realizzazione è l'esercizio di un'attività economica secondo i principi economico-aziendali¹⁴⁸. La rinuncia alla remunerazione del capitale fa sì che l'“utile economico”¹⁴⁹ generato dalla cooperativa si trasformi in parte in “utile sociale”¹⁵⁰. Le finalità di un'azienda cooperativa (a maggior ragione una cooperativa sociale) è composto da un vettore di obiettivi che comprende¹⁵¹:

- obiettivi economici;
- obiettivi sociali;
- obiettivi politici.

Si fa riferimento, quindi, alla concezione circolare¹⁵² del finalismo dell'impresa di cui anche Mazzoleni ne ha affrontato la tematica riguardo le cooperative¹⁵³. Da quanto detto emerge la necessità, per le cooperative di poter valutare le proprie *performance* economico-sociali rispetto al proprio vettore di obiettivi. Sorge così la necessità di redigere uno strumento di relazione con il pubblico esterno e di verifica interno rappresentato dal bilancio sociale¹⁵⁴.

¹⁴⁸ Sul tema del rapporto tra mutualità e solidarietà Maticena sostiene che “nelle cooperative di solidarietà sociale la mutualità, come gestione di servizio ai soci, è estremamente labile, considerando che essa non rappresenta il vero scopo dell'attività sociale ma è piuttosto il mezzo per perseguire efficacemente l'obiettivo extraeconomico rappresentato dalla solidarietà”, Maticena A., in *Atti dell'Incontro di studio sull'impresa cooperativa*, 7 maggio 1992, su *Nuova legislazione cooperativa*, Istituto Italiano di Studi cooperativi Luigi Luzzatti, Roma, 1993 pag.95.

¹⁴⁹ All'utile economico viene sottratta la parte necessaria all'autofinanziamento dell'azienda per costituire riserve e in modo limitato si distribuiscono utili ai soci.

¹⁵⁰ “Le cooperative sono imprese volte a perseguire sia un utile economico che un utile sociale da esprimersi quest'ultimo, come una sorta di utilità economica differita perché genera, a favore dell'impresa, le condizioni di legittimità al suo agire e di consenso alla continuità del suo agire.”, Maticena A., *Impresa cooperativa*, op. cit., pag. 40.

¹⁵¹ Sulle peculiarità dei sistemi aziendali cfr. Amaduzzi A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1967; Ferrero G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1980; Paganelli O., *Il sistema aziendale*, Clueb, Bologna, 1987; Bertini U., *Il sistema azienda*, Giappichelli, Torino, 1990; Viganò E. (a cura di), *Azienda – Contributi per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Bologna, 2000.

¹⁵² Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988, pag. 170.

¹⁵³ Mazzoleni M., *L'azienda cooperativa*, Cisalpina, Bologna, 1996, pag. 164 e seguenti.

¹⁵⁴ Si veda Maticena A., *Impresa e ambiente: il bilancio sociale*, Clueb, Bologna, 1984; Rusconi G., *Il bilancio sociale dell'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano, 1988; Viviani M., *Specchio magico: il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Editrice Emilia-Romagna, Bologna, 1996; Maticena A., *La*

Da questa analisi Travaglini propone un idel-tipo di cooperativa sociale, che ha i seguenti tratti:

- a) opera come un'impresa secondo i principi di efficacia ed efficienza;
- b) supera la mutualità interna verso una mutualità allargata o solidarietà, attraverso la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi o la gestione di attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate;
- c) ha come finalità la soddisfazione dei bisogni emergenti della comunità garantendo una equa remunerazione dei fattori produttivi conferiti (ad esempio garantire un'equa remunerazione del fattore lavoro);
- d) la scelta di costituire o aderire ad una cooperativa sociale implica a priori la volontà di rinunciare ad una maggiore remunerazione dei propri apporti in favore degli scopi di solidarietà sociale, innanzitutto destinando una parte degli utili a riserva a titolo di autofinanziamento e una parte a fondi mutualistici; allo stesso tempo una cooperativa sociale gode di alcune agevolazioni tributarie;
- e) comunica agli *stakeholder* e a tutta la comunità le attività svolte dalla cooperativa in particolare il raggiungimento dei suoi obiettivi e le scelte di destinazione dell'utile residuo attraverso ad esempio il bilancio sociale.

L'obiettivo del "carattere generale" dell'attività svolta dalla cooperativa richiama gli obiettivi di socialità ed economicità quali elementi fondanti della responsabilità sociale d'impresa. Si sostiene che la cooperativa sociale sia riuscita superare la separazione tra obiettivi economici ed obiettivi sociali, dove lo scopo sociale è diventato l'elemento di strategico dell'attività della cooperativa¹⁵⁵.

6.1 Le caratteristiche della cooperativa sociale secondo una visione dell'azienda come istituto

responsabilità sociale da vincolo ad obiettivo: verso una ridefinizione del finalismo d'impresa, Scritti in onore di Carlo Masini, Egea, Milano, 1993.

¹⁵⁵ Maticena A., *Impresa e ambiente: il bilancio sociale*, Clueb, Bologna, 1984, pag. 47.

Le considerazioni che seguono sono frutto di un'analisi economica-aziendale della cooperativa sociale secondo la concezione istituzionale d'azienda¹⁵⁶, che è considerata un istituto economico-sociale atto a perdurare nel tempo, che attraverso la produzione di valore economici o di altro tipo soddisfano bisogni di singoli o di gruppi di soggetti. I soggetti o un gruppo di individui manifestano la necessità di soddisfare un bisogno e individuano gli istituti che possano soddisfare le proprie necessità. In tal modo si verificano lo sviluppo di diverse categorie di interessi dei soggetti nei confronti dell'istituto economico, si parla di:

1. interessi istituzionali o interni, rappresentati dai soggetti che partecipano al soggetto d'impresa (apportando conferimenti) e assumono responsabilità di governo;
2. interessi non istituzionali o esterni, che possono avere degli interessi di rilievo nei confronti dell'attività aziendale ma partecipano alla determinazione dei fini imprenditoriali.

I soggetti interni, partecipano del rischio aziendale, accettando anche una remunerazione di tipo residuale rispetto a terzi soggetti; mentre i soggetti esterni hanno delle remunerazioni fissate ex ante, attraverso contratti che sono indipendenti dal risultato della gestione.

Le varie forme associative tra persone portano la configurazione di diversi istituti aventi natura e finalità diverse, economiche, sociali, politiche, ecc. Nella concezione dottrinale dell'economia aziendale un'autorevole studioso assimila il concetto di azienda a quello di

¹⁵⁶ Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, tomo I, Giuffrè, Milano, 1956; Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, tomo II e III, Giuffrè, Milano, 1957; Amaduzzi A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, III edizione, Utet, Torino, 1978; Cassandro P.E., *I gruppi aziendali*, Cacucci, Bari, 1959; Ferrero G., *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968; Masini C., *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, 1970; Onida P., *Le discipline economico-aziendali. Oggetto e metodo*, Giuffrè, Milano, 1951

un “istituto economico destinato a durare”.¹⁵⁷ Da questa asserzione ne deriva che esiste un rapporto di reciproca dipendenza tra azienda e istituto per cui:

- l’azienda rappresenta lo strumento per creare le condizioni necessarie per soddisfare le finalità di istituto;
- i caratteri costitutivi dell’istituto influiscono sulla capacità di attrarre risorse ed le finalità dell’istituto indicano come produrre e distribuire la ricchezza prodotta tra i soggetti coinvolti.

Si sostiene che l’azienda costituisce un centro di produzione e di distribuzione di valore strumentale rispetto al conseguimento delle finalità che animano l’istituto. Inoltre anche le condizioni di equilibrio aziendale si modificano e si evolvono in base ai caratteri dell’istituto cui l’azienda appartiene. In particolare lo studio economico-aziendale deve avere una efficacia descrittiva e interpretativa dei caratteri costitutivi di aziende, come nel caso di cooperative sociali, in modo da dare un contributo empirico e specialistico.¹⁵⁸

Il contributo di Lionzo è stato quello di individuare, alla luce del concetto istituzionale d’azienda, le differenze e i caratteri di originalità della cooperativa sociale. I caratteri principali del concetto di istituto fanno riferimento alla proprietà, alla mission, all’autonomia, alla durabilità, alla dinamicità, all’ordine ed all’unità.

Nella cooperativa sociale¹⁵⁹:

- a) la proprietà, può appartenere a diverse categorie di soggetti (soci) apportatori di differenti interessi;
- b) la *mission*, è rappresentata dalla volontà di soddisfare i bisogni di classi di soggetti svantaggiati attraverso una risposta diversa in ordine alle esigenze manifestate. Ad

¹⁵⁷ Zappa, *Le produzioni*, op.cit., 1956, pag. 37. Tessitore sostiene: “non c’è difficoltà ad accogliere la sinonimia tra azienda ed istituto se il secondo termine indica la dimensione economica ovvero l’ordine economico di un’entità i cui fini trascendono l’esigenza di creare e di mantenere la vitalità economica dell’istituto”, Tessitore A., *Una riconsiderazione del concetto di azienda*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 3/4, 1997, pag. 119.

¹⁵⁸ Viganò E., *Il concetto generale di azienda. Appunti introduttivi*, in Viganò E. (a cura di), *Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 1997, pag. 20.

¹⁵⁹ Lionzo A., *La cooperativa sociale Originalità della formula, economicità e strumenti di analisi*, Franco Angeli, Milano, 2002.

esempio attraverso il reinserimento lavorativo di soggetti svantaggiati o l'erogazione di servizi o la produzioni di beni per classi di soggetti disagiati.

- c) l'autonomia della cooperativa sociale si deve manifestare attraverso una gestione aziendale volta al raggiungimento della mission che è un interesse superiore agli interessi "particolari dei soci";
- d) la durabilità, la cooperativa come istituto deve operare in modo stabile e duraturo per garantire il raggiungimento della sua mission attraverso un'azione sistematica e non episodica;
- e) la dinamicità, la cooperativa deve rispondere in modo adeguato all'evoluzione dei bisogni sociali della collettività rispettando sempre il principio dell'equilibrio aziendale;
- f) l'ordine delle attività svolte dall'azienda, ovvero i processi gestionali devono essere coordinati in modo da poter conciliare le configurazioni dell'assetto istituzionale e l'equilibrio aziendale, quale presupposto per la durabilità della cooperativa stessa.
- g) l'unità, è un carattere essenziale degli istituti volto a coniugare i differenti interessi da soddisfare, i diversi obiettivi, i diversi bisogni. Essa consente nella cooperativa sociale, in cui le divergenze emergono già dalla presenza di una pluralità di categorie di soggetti che apportano diversi interessi di superare tensioni ed eventuali conflitti attraverso la promozione di un fine istituzionale sociale.

Emerge con chiarezza che le cooperative sociali manifestano delle peculiarità singolari in ordine all'eterogeneità di classi di interessi coinvolti, ai fini della cooperativa sociale che non sono esclusivamente economici, allo svolgimento della sua attività sul mercato, all'esigenza di raggiungere un equilibrio economico, la particolare distribuzione della ricchezza prodotta. Tutto questo può essere spiegato evidenziando che lo "scopo solidaristico"¹⁶⁰ della cooperativa sociale riesce a produrre dei meccanismi virtuosi tali per

¹⁶⁰ Sul principio mutualistico e solidaristico si veda "Il principio di mutualità postula, da parte delle cooperative, un'attività economica diretta a fornire beni, servizi e rendimenti ai soci con la minor spesa possibile e senza intenti speculativi. L'intento mutualistico, al crescere dell'impatto economico della

cui l'attività aziendale diventa uno strumento necessario per raggiungere le finalità dell'istituto.

Gli elementi che caratterizzano, in base all'assetto istituzionale¹⁶¹, le cooperative sociali sono:

- a) la composizione del soggetto cooperativo;
- b) la struttura conferita agli interessi coinvolti nei progetti imprenditoriali;
- c) i sistemi di remunerazione e di partecipazione al rischio aziendale dei soggetti che convergono nell'impresa.¹⁶²

Il soggetto cooperativo della cooperativa sociale è formato da una pluralità di soggetti che esprimono diverse categorie di interessi sia economici che non economici. Si parla di un soggetto economico cooperativo collettivo, essi sono titolari della cooperativa ed ad essi spetta il poter di esercitare la funzione imprenditoriale. In virtù di questa caratteristica Travaglini definisce la cooperativa sociale “un'impresa collaborativa multistakeholder”¹⁶³. Lionzo individua, come soggetti cooperatori, sia i soci che operano attualmente nella cooperativa sia i “futuri” o potenziali soci¹⁶⁴. Per questo indica i seguenti soggetti:

- a) soci prestatori;

cooperativa e delle aggregazioni cooperative, si coniuga, a nostro parere, necessariamente con modi d'essere solidaristici cioè responsabili, sia sul mercato, sia nella società civile, sia verso lo Stato. Questa evoluzione dalla mutualità alla solidarietà, ovvero dalla mutualità interna a quella esterna, trova quindi una sua più precisa conclusione quando si giunge a normare, in modo esplicito, le cooperative sociali, riconoscendone – potremmo dire – le specificità di processo/prodotto/mercato/ambiente rispetto alle altre cooperative, senza però staccarle dell' <alveo> cooperativo, anzi considerando detto alveo come humus necessario affinché sia possibile l'emergere di gestioni economicamente autonome ed indipendenti di <affari> ad alto contenuto solidaristico visto che le cooperative sociali sono volte a produrre/distribuire proprio beni a forte contenuto relazionale – cioè a produrre/distribuire servizi in cui il rapporto personale/utente è coesistente al livello qualitativo del servizio reso – e/o beni ad utilità collettiva. ”, Maticena A., *Impresa e responsabilità sociale. Impresa sociale e impresa cooperativa verso un primo tentativo di “sistematizzazione”*, in AA.VV., *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Orlando*, Cedam, Padova, 1997, pag 883.

¹⁶¹ L'assetto istituzionale si compone dei seguenti elementi: a) soggetto istituzionale; b) contributi; c) ricompense; d) strumenti istituzionali. Airolti G., *Modelli di capitalismo e modelli di impresa: schemi per l'analisi comparata*, in *Economia e Management*, n. 2, 1993 pag. 64. Si veda poi capitolo terzo paragrafo 10.

¹⁶² Lionzo A., *Le cooperative sociali*, op. cit., pag. 98.

¹⁶³ Travaglini C., *Le cooperative sociali*, op.cit., pag. 39

¹⁶⁴ Lionzo, op. cit. pag. 99. Di seguito riportiamo poi uno schema del Lionzo che sintetizza quanto sostenuto.

- b) soci volontari;
- c) soci fruitori;
- d) soci sovventori;
- e) altri benefattori e finanziari;
- f) imprese pubbliche o private, profit o non profit;
- g) altri rappresentanti della comunità.

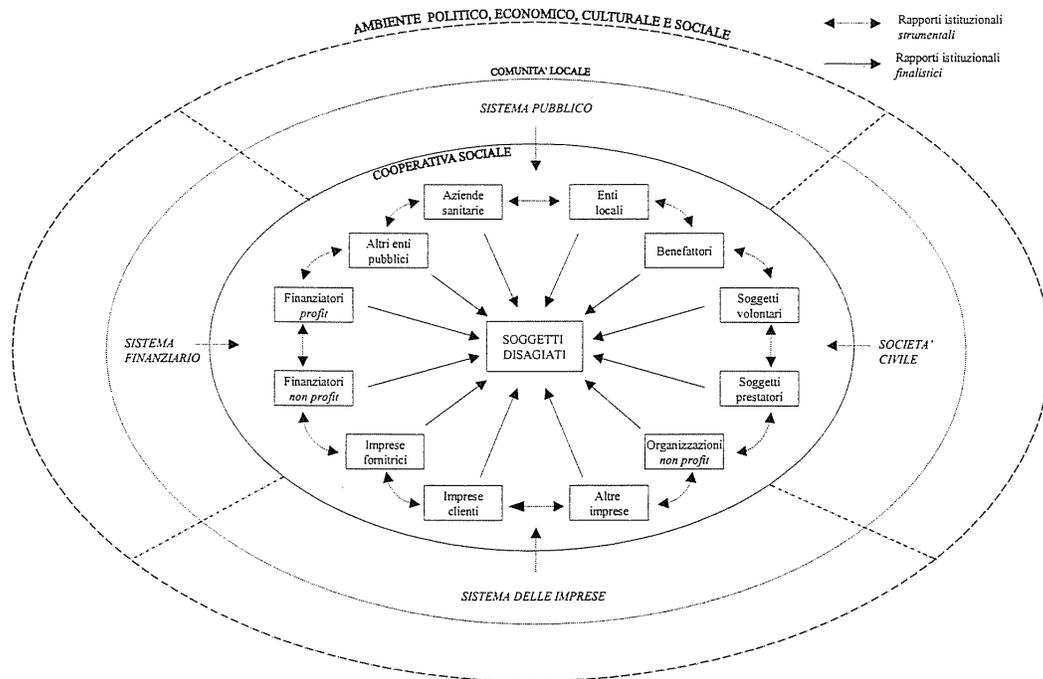


Fig. 1 La cooperativa sociale: uno schema generale

Fonte: Lionzo A., *La cooperativa sociale*, op. cit.

Altro elemento peculiare della cooperativa sociale è rappresentata dalle categorie di interessi coinvolti nell'attività imprenditoriale. Lionzo ripartisce in due categorie i soggetti della

cooperativa in coloro che appartengono alla cd *categoria beneficiaria* e alla cd. *categoria dominante*.¹⁶⁵

I soggetti beneficiari, ovvero coloro per i quali l'attività della cooperativa viene svolta, in altre parole sono la categoria di soggetti svantaggiati che esprimono un bisogno a cui la cooperativa vuole rispondere. Questi soggetti possono decidere se assumere la titolarità di socio o meno, tale scelta è subordinata al possedere la capacità di agire¹⁶⁶. La categoria dominante è rappresentata dai soggetti che hanno avviato l'attività imprenditoriale con la finalità di soddisfare le esigenze di soggetti svantaggiati. Essi partecipano alle scelte imprenditoriali assumendo anche il rischio di impresa ma sono consapevoli di ricevere una remunerazione del loro lavoro che non è quella di mercato ma deriva da altri aspetti di tipo relazionale.

La remunerazione e la partecipazione al rischio aziendale presentano delle peculiarità derivanti dalla composizione del soggetto economico e dagli interessi dei soggetti coinvolti nella cooperativa sociale. La cooperativa sociale, come ogni attività aziendale, è soggetto al rischio economico generale di non conseguire dei risultati economici tali da consentire, in modo sufficiente, la remunerazione di costi sostenuti dall'azienda in ordine al presupposto del mercato e dell'obiettivo delle durabilità dell'azienda¹⁶⁷. All'interno dei soggetti cooperatori esistono due classi di soggetti che possiamo individuare in base all'assunzione del rischio aziendale derivante dalla scelta delle forme di remunerazione. I soci possono essere remunerati:

- accettando un compenso variabile di tipo residuale, ovvero garantendo prima ad altri soggetti una remunerazione predeterminata e dopo viene determinato il suo compenso variabile;

¹⁶⁵ Lionzo ha utilizzato l'espressione categoria dominante e categoria beneficiaria di Travaglini C., 1996b, pg. 48. Lionzo, ibidem, pag. 100.

¹⁶⁶ Si pensi in particolare alle cooperative sociali, definite di tipo b, che svolgono attività economica avendo come finalità il reinserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. Alcune categorie di soggetti svantaggiati non possono assumere la titolarità di soci per la mancanza della capacità di agire. Ad esempio un tossicodipendente che è stato inabilitato o un soggetto che ha un grave handicap psico-fisico.

¹⁶⁷ Sul tema si veda Ferrero G., *Istituzioni di economia d'azienda*, op.cit., pag. 40

- secondo un criterio che fissi contrattualmente il compenso senza essere legato al risultato d'esercizio, in ogni caso questo compenso di solito è inferiore al compenso di mercato.

Occorre sottolineare che il compenso residuale del socio è limitato per legge infatti essa prevede all'art.2514 c.c., comma 1, lettera a):

il divieto di distribuire i dividendi in misura superiore all'interesse massimo di due punti e mezzo rispetto al capitale effettivamente versato.

Questa limitazione è imposta anche ai soci sovventori come segue art. 2514 c.c., comma 1, lettera b):

il divieto di remunerare gli strumenti finanziari offerti in sottoscrizione ai soci cooperatori in misura superiore a due punti rispetto al limite massimo previsto per i dividendi.

Queste limitazioni del compenso ai soci o comunque una remunerazione inferiore rispetto ai prezzi di mercato, il divieto di distribuire riserve, inserite nello statuto delle cooperative sociali sono espressione della volontà di voler destinare la ricchezza generata a favore dei soggetti beneficiari, attuali e futuri e garantire così con il proprio patrimonio anche la durabilità dell'azienda e la remunerazione determinata in via contrattuale di alcuni soci .

7. La riforma del diritto societario per le cooperative sociali¹⁶⁸: alcune considerazioni

Il legislatore, con la riforma del diritto societario, ha dedicato espressamente il nuovo articolo 111 *septies* delle disposizioni di attuazione del codice civile alle cooperative sociali. In particolare ha attribuito alle cooperative sociali, che rispettino le norme della legge n. 328/1991, di essere considerate *ope legis*, cooperative a mutualità prevalente, senza far riferimento ai requisiti espressamente previsti, invece, dall'art. 2513 c.c. Le

¹⁶⁸ Fici A., *Finalità e organizzazione delle cooperative sociali: alcune indicazioni dal nuovo diritto societario*, in Centro studi Cg, (a cura di), *Beni comuni – Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2005.

cooperative a mutualità prevalente beneficiano di alcune agevolazioni fiscali previsti da alcune leggi speciali. (come l'art. 223 duodecies, disp. Attuative, c.c.). Il legislatore ha voluto, estendere, in questo modo il regime agevolativo previsto per le cooperative a mutualità prevalente, anche ad alcune particolari cooperative che erano caratterizzate da rapporti mutualistici, non solo con i propri soci, ma che agivano nell'interesse di una particolare categoria di soggetti anche non soci.

La riforma del diritto societario prevede la possibilità di configurare tre diverse cooperative¹⁶⁹:

- cooperative a mutualità prevalente;
- cooperative a mutualità non prevalente;
- cooperative a mutualità esterna.

Le cooperative a mutualità prevalente hanno scambi economici in prevalenza, secondo i criteri indicati dall'art. 2513 c.c., con i propri soci; le cooperative a mutualità non prevalente non sono tenute a rispettare i criteri indicati dalla legge ma non sono indicati neanche quali dovrebbero essere il numero minimo di scambi economici che la cooperativa dovrebbe intrattenere con i suoi soci. Ed infine si svilupperebbe un terzo tipo di cooperativa che non sono obbligate a rispettare i criteri dell'art. 2413 in virtù del fatto che sono “destinate a procurare beni o servizi a soggetti appartenenti a particolari categorie anche di non soci”, ovvero a dar vita alla cosiddetta mutualità esterna. Questo è il caso delle cooperative sociali, disciplinate da una legge speciale, che prevede lo svolgimento di attività a favore di soggetti terzi, appartenenti a categorie svantaggiate. Si parla allora di mutualità esterna, in riferimento a quelle cooperative che svolgono la propria attività *con e nell'interesse* di determinate categorie di soggetti appartenenti o meno alla cooperativa in qualità di soci. Il legislatore ha previsto l'ammissione ai benefici fiscali per le cooperative sociali attraverso la disposizione dell'art. 111 septies che supera l'incompatibilità giuridica

¹⁶⁹ Questo è quanto sostiene Fici A., *Finalità e organizzazione delle cooperative sociali: alcune indicazioni dal nuovo diritto societario*, in Centro Studi Cgm (a cura di), *Beni Comuni – Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2005.

indicata dal legislatore all'art. 2513, riguardo il fatto che la cooperativa sociale agisce anche nell'interesse dei propri soci e non solo per soggetti terzi.

Possiamo parlare di mutualità esterna quanto coesistono due ordini di elementi:

- la finalità altruistica dell'ente che eroga un servizio o vende un bene;
- la finalità sociale, intesa quale attività svolta avente:
 - un oggetto sociale
 - una natura determinata dei destinatari dell'attività e dei vantaggi ad essi offerti.

Nelle cooperative sociali può coesistere una mutualità interna, ovvero svolgere attività a favore dei soci della cooperativa (ad esempio nella cooperativa di tipo B è prevista la possibilità, per i soggetti svantaggiati che sono i destinatari dell'attività della cooperativa, di divenire anche soci della cooperativa stessa) ed anche una mutualità esterna, ovvero svolgere attività a favore di terzi soggetti non soci.

La Riforma stabilisce¹⁷⁰ una definizione dei confini della mutualità esterna attraverso una riserva di legge. In questo modo ci si augura che venga valutata la possibilità, da parte del legislatore, di introdurre altre possibili categorie di servizi o di beni che le cooperative sociali possano svolgere.

Il vincolo di non lucratività

Occorre sottolineare che la parificazione ope legis delle cooperative sociali alle cooperative a mutualità prevalente, richiede comunque alle stesse di rispettare la non limitata lucratività delle cooperative indicata nell'art.2514.

L'art. 2514 c.c. recita:

Le cooperative a mutualità prevalente devono prevedere nei propri statuti:

¹⁷⁰ Art. 2520, comma 2 c.c., “ La legge può prevedere la costituzione di cooperative destinate a procurare beni o servizi a soggetti appartenenti a particolari categorie anche di non soci”.

- *il divieto di distribuire i dividendi in misura superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti e mezzo rispetto al capitale effettivamente versato;*
- *il divieto di remunerare gli strumenti finanziari offerti in sottoscrizione ai soci cooperatori in misura superiore a due punti rispetto al limite massimo previsto per i dividendi;*
- *il divieto di distribuire le riserve fra i soci cooperatori;*
- *l'obbligo di devoluzione, in caso di scioglimento della società, dell'intero patrimonio sociale, dedotto soltanto il capitale sociale e i dividendi eventualmente maturati, ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione.*

Le cooperative deliberano l'introduzione e la soppressione delle clausole di cui al comma precedente con le maggioranze previste per l'assemblea straordinaria.

L'organizzazione delle cooperative sociali

Le caratteristiche della cooperativa sociale in ordine ai suoi scopi ha dei riflessi di tipo organizzativo al suo interno. In merito alla disciplina organizzativa delle cooperative sociali, vi è un vuoto legislativo in materia, sia da parte della legislazione speciale (ovvero la Legge 328/1991) sia da parte della recente Riforma del diritto societario. Infatti anche la recente legislazione ha incentrato il suo operato sulla cooperativa "ordinaria", ovvero sulle cooperative a mutualità interna e non disciplina invece le cooperative a mutualità esterna come ad esempio le cooperative sociali. Si attende anche una riforma della legge speciale istitutiva delle cooperative sociali, in particolare, oggi si sopperisce a tale mancanza legislativa lasciando autonomia alle cooperative stesse nel definire le modalità organizzative attraverso lo statuto. La difficoltà è individuare le caratteristiche di tale statuto in ordine alle diverse esigenze e finalità della cooperativa. In primo luogo, occorre

riconoscere la natura multistakeholders della cooperativa sociale, ovvero la presenza di molti interlocutori interessati a vario titolo all'attività della cooperativa stessa. Ne deriva la richiesta di tutti i soggetti di partecipare alle decisioni dell'azienda ricoprendo il ruolo di soci della cooperativa. Ma bisogna ponderare e valutare la possibilità di determinare un limite del numero di soci che possono aderire alla cooperativa, anche per una serie di valutazioni economiche. Per risolvere tale aspetto, occorrerebbe trovare forme di partecipazione dei vari *stakeholder* in forme diverse rispetto allo status di socio. Nelle cooperative sociali, quali organizzazioni *multistakeholders*, hanno un problema di *governance* dell'azienda stessa derivante dalla pluralità di soggetti coinvolti ed interessati all'azione cooperativa. In particolare la disomogeneità degli interessi fra i vari *stakeholders* genera conflitti e costi che riducono i benefici dell'attività della cooperativa. Da un punto di vista normativo la legge speciale 328/1991 ammette la presenza di soci volontari lasciando autonomia decisionale ai singoli soggetti costituenti la cooperativa. Riguardo ad esempio alle cooperative sociali di tipo B (ovvero quelle che) la legge richiede che almeno il 30% dei soci della cooperativa siano soggetti svantaggiati compatibilmente con il loro stato soggettivo (ovvero il possedere la capacità giuridica) ma non impone o prevede la possibilità di avere un organo di rappresentanza di questa categoria di soggetti.

I sistemi di amministrazione e controllo

Analizziamo quali sono i possibili modelli di *governance* proposti dal nuovo diritto societario. In particolare, riguardo le cooperative, occorre leggere l'art. 2519 c.c.:

Alle società cooperative, per quanto non previsto dal presente titolo, si applicano in quanto compatibili le disposizioni sulla società per azioni. L'atto costitutivo può prevedere che trovino applicazione, in quanto compatibili, le norme sulla società a responsabilità limitata nelle cooperative con un numero di soci operatori inferiore a venti ovvero con un attivo dello stato patrimoniale non superiore ad un milione di euro.

La riforma del diritto societario consente di poter scegliere tra il modello della cooperativa s.p.a. e il modello della cooperativa s.r.l.. Inoltre determina che il modello “base” della cooperativa è quello della s.p.a., “in quanto compatibili” e poi in alternativa propone il modello s.r.l., “ per le norme della srl per quanto compatibili” specificandone i requisiti. Infatti si prevede che è possibile scegliere il modello cooperativa s.r.l. se sussiste:

- un numero di soci inferiore a venti;
- un attivo dello stato patrimoniale non superiore ad un milione di euro.

Altro riferimento al modello cooperativa s.r.l. avviene anche in ordine al numero di soci necessario per costituire una società cooperativa¹⁷¹. Ovvero la legge prevede la presenza di almeno nove soci, poi ammette la possibilità di costituire una società cooperativa con “almeno tre soci” a due condizioni:

- i soci siano persone fisiche;
- si adotti come modello cooperativo la società a responsabilità limitata.

Regole comuni ai due modelli di gestione

Al di là dei due modelli di gestione proposti vi sono alcune regole comuni a tutte le società cooperative inerenti a:

- il principio dell’autogestione;
- la nomina di un organo di controllo.

Una delle principali caratteristiche della legislazione in materia di cooperativa riguarda l’applicazione del principio dell’autogestione, ovvero la natura non manageriale delle aziende cooperative che si traduce nell’inammissibilità di amministratori esterni alla compagine sociale dell’azienda cooperativa.

¹⁷¹ Art. 2522 c.c.: *Per costituire una società cooperativa è necessario che i soci siano almeno nove. Può essere costituita una società cooperativa da almeno tre soci quando i medesimi sono persone fisiche e la società adotta le norme della società a responsabilità limitata. (...)*

La riforma ha previsto invece una modifica di tale principio, stabilendo che:

- solo la maggioranza degli amministratori deve essere scelta tra i soci cooperatori o tra le persone indicate dai soci cooperatori persone giuridiche¹⁷²;
- è possibile prevedere, nell'atto costitutivo, la nomina di uno o più amministratori scelti le diverse categorie dei soci, in proporzione dell'interesse che ciascuna categoria ha nell'attività sociale;
- in merito a questo ultimo punto, stabilisce una limitazione delle nomine da parte dei possessori di strumenti finanziari;
- infine, nello stesso articolo del c.c., si ribadisce che spetta all'assemblea la nomina della maggioranza degli amministratori.

Per quanto riguarda la nomina di organi di controllo,¹⁷³ essi sono obbligatori quando:

- la società emette strumenti finanziari non partecipativi;
- se il capitale sociale non è inferiore a quello minimo stabilito per le società per azioni (art. 2477 c.c., comma 2);
- se per due esercizi consecutivi siano stati superati due dei seguenti limiti (art.2477 c.c., comma 2):
 1. totale dell'attivo dello stato patrimoniale: € 3.125.000;
 2. ricavi delle vendite e delle prestazioni: € 6.250.000;

¹⁷² Art. 2542 c.c. : *La nomina degli amministratori spetta all'assemblea fatta eccezione per i primi amministratori che sono nominati nell'atto costitutivo e salvo quanto disposto nell'ultimo comma del presente articolo. La maggioranza degli amministratori è scelta tra i soci cooperatori ovvero tra le persone indicate dai soci cooperatori persone giuridiche. Nelle società cooperative cui si applica la disciplina delle società per azioni, l'atto costitutivo stabilisce i limiti al cumulo delle cariche e alla rieleggibilità degli amministratori nel limite massimo di tre mandati consecutivi. L'atto costitutivo può prevedere che uno o più amministratori siano scelti tra gli appartenenti alle diverse categorie dei soci, in proporzione dell'interesse che ciascuna categoria ha nell'attività sociale. In ogni caso, ai possessori di strumenti finanziari non può essere attribuito il diritto di eleggere più di un terzo degli amministratori. La nomina di uno o più amministratori può essere attribuita dall'atto costitutivo allo Stato o ad enti pubblici. In ogni caso, la nomina della maggioranza degli amministratori è riservata all'assemblea.*

¹⁷³ Art. 2543 c.c.: *La nomina del collegio sindacale è obbligatoria nei casi previsti dal secondo e terzo comma dell'art.2477, nonché quando la società emette strumenti finanziari non partecipativi. L'atto costitutivo può attribuire il diritto di voto nell'elezione dell'organo di controllo proporzionalmente alle quote o alle azioni possedute ovvero in ragione della partecipazione allo scambio mutualistico. I possessori degli strumenti finanziari dotati di diritti di amministrazione possono eleggere, se lo statuto lo prevede, nel complesso sino ad un terzo dei componenti dell'organo di controllo.*

3. dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 50 unità.¹⁷⁴

La legge non prevede quindi l'obbligatorietà in assoluto della nomina del collegio sindacale, questo provvedimento, in realtà secondo alcuni¹⁷⁵, contrasta con la disciplina di un'organizzazione complessa, quale la cooperativa sociale. Una cooperativa in cui confluiscono diversi *stakeholders*, aventi finalità ed esigenze diverse. Per questo essi suggeriscono l'istituzione di un organo di controllo anche per le cooperative che adottano il modello delle s.r.l., per garantire gli interessi degli *stakeholders*.

Altro aspetto importante, inserito in questa riforma, riguarda l'indicazione della possibilità che l'organo di controllo possa essere eletto con voti proporzionali alle azioni o alle quote possedute o in base allo scambio mutualistico. In tal modo si attribuisce maggior potere di controllo sulla gestione da parte dei soci che sono più interessati all'attività della cooperativa. Secondo alcuni autori¹⁷⁶, questa norma entra in conflitto con le finalità delle cooperative sociali, aventi uno scopo mutualistico "esterno", ovvero volto a soddisfare l'interesse generale della comunità.

Modello cooperativa s.p.a.

Alle cooperative che applicano le norme sulle s.p.a. è possibile scegliere tra diversi sistemi di amministrazione:

- il sistema ordinario o classico¹⁷⁷;
- il sistema dualistico¹⁷⁸;
- il sistema monastico¹⁷⁹.

¹⁷⁴ Tali indicazioni sono previste nell'art. 2435 bis, comma 1.

¹⁷⁵ Fici A., *Finalità e organizzazione delle cooperative sociali*, op. cit. pag. 336.

¹⁷⁶ Fici A., op. cit., pag. 337.

¹⁷⁷ Art.2380 c.c. e seguenti.

¹⁷⁸ Art. 2409 c.c. *octies*.

¹⁷⁹ Art. 2409 c.c. *sexiesdecies*.

Il sistema ordinario o classico prevede i seguenti organi:

- assemblea;
- consiglio di amministrazione o amministratore delegato ed eventuale comitato esecutivo;
- collegio sindacale nominato secondo art. 2397 c.c. dall'assemblea privilegiando criteri di indipendenza e professionalità dei suoi membri.

Il sistema dualistico di tradizione tedesca e francese prevede:

- consiglio di gestione, composta da almeno due membri nominati dal consiglio di sorveglianza (anche non soci della cooperativa) su cui grava la responsabilità della gestione;
- consiglio di sorveglianza, esso svolge le funzioni di controllo e alcune funzioni di solito attribuite all'assemblea.

Questo modello comporta alcune conseguenze fra cui:

- la riduzione dei poteri attribuiti all'assemblea;
- non migliora la funzione di controllo rispetto al modello classico prima descritto.

Riguardo quest'ultima affermazione alcuni studiosi¹⁸⁰ hanno manifestato questo pensiero in quanto:

- il consiglio di sorveglianza è nominato dall'assemblea;
- i componenti del consiglio di sorveglianza sono scelti tra i soci.

In altre parole si potrebbe ipotizzare che i soci maggiormente presenti e interessati alla gestione della cooperativa nomino, quali membri del consiglio di sorveglianza, altri soci

¹⁸⁰ Fortunato S., *I controlli nella riforma delle società*, in *Società*, 318, 2002.

compiacenti. Questo sarebbe di fatto il fallimento del modello dualistico, soprattutto a riguardo delle cooperative sociali che dovrebbero essere volte ad una mutualità esterna, ovvero a soddisfare l'interesse generale della collettività e non i soci stessi¹⁸¹.

Il sistema monastico, di ispirazione anglosassone, prevede:

- assemblea;
- consiglio di amministrazione, deve essere formato da almeno un terzo da componenti indipendenti;
- comitato di controllo, ovvero un organo che svolge un ruolo di controllo.

La caratteristica di questo modello si basa sulla sostituzione del collegio sindacale dal comitato di controllo che ha le seguenti peculiarità:

- il numero di componenti del comitato di controllo sono decisi dal C.d.a;
- i membri sono nominati dal C.d.a.;
- è composto da amministratori non esecutivi, di cui almeno un revisore contabile.

In questo modello si verifica un palese conflitto in merito al fatto che i “controllati” nominano i propri “controllori”. Questo aspetto genera delle problematiche nelle cooperative perché pregiudica il controllo interno soprattutto in relazione alla verifica della mutualità esterna della cooperativa sociale¹⁸².

Modello cooperativa s.r.l.

¹⁸¹ Sulle critiche al sistema dualistico si veda Bonfante G., *La compatibilità e/o l'applicabilità delle norme in materia di s.p.a. e s.r.l. alle società cooperative*, in Vella F. (a cura di), *Gli statuti delle imprese cooperative dopo la riforma del diritto societario*, Torino, Giappichelli, 2004; Vella F., *Amministrazione e controllo nelle cooperative s.p.a. e s.r.l.*, in Vella (a cura di), *Gli statuti delle cooperative dopo la riforma del diritto societario*, Torino, Giappichelli, 2004; Costi R., *Il governo delle società cooperative: alcune annotazioni esegetiche*, in *Giurisprudenza commerciale*, 2003, I, pag. 249.

¹⁸² Costi R., *Il governo delle società cooperative: alcune annotazioni esegetiche*, in *Giurisprudenza commerciale*, 2003, I.

Nella riforma del diritto societario si attribuisce piena autonomia di scelta ai soci fra i vari modelli di amministrazione, ovvero:

- amministratore unico;
- pluralità di amministratori anche senza la necessità di costituire un consiglio di amministrazione;
- amministrazione congiunta o disgiunta¹⁸³.

La funzione di controllo è svolta dal collegio sindacale i cui componenti sono nominati dai soci¹⁸⁴. Tale organo di controllo viene nominato solo se sussistono alcune condizioni già indicate nel modello s.p.a.¹⁸⁵

Il modello della società a responsabilità limitata privilegia il ruolo del singolo socio non offrendo, in questo modo, un'adeguata tutela ai beneficiari della cooperativa sociale, rappresentati da soggetti esterni all'ente. Alcuni autori propongono di esonerare dalla possibilità di scelta tale modello srl per le cooperative sociali, perché quest'ultime hanno come fine istituzionale la mutualità esterna che invece non trova un'effettiva tutela da parte di questo modello di gestione¹⁸⁶.

8. Il bilancio per le cooperative sociali: limiti e specificità

La rendicontazione di una cooperativa sociale fa riferimento a quanto disposto in materia di bilancio dal diritto societario. A questa disciplina si aggiunge quanto previsto dalla Legge 59/1992 riguardo la richiesta di inserimento, nella relazione degli amministratori e dei sindaci, di informazioni in merito alla realizzazione degli scopi statutari in conformità con il carattere cooperativo”, sostenuta poi dalla riforma del diritto cooperativo con la richiesta di una “Relazione annuale sul carattere mutualistico della cooperativa”, secondo art. 2545 c.c.

¹⁸³ Art. 2475 c.c.

¹⁸⁴ Art. 2479 c.c., comma 2.

¹⁸⁵ Art. 2477 c.c., commi 2 e 3.

¹⁸⁶ In merito Fici, propone, di togliere la possibilità per le cooperative sociali l'adesione al modello s.r.l. in una futura riforma della cooperazione sociale. Fici, op.cit., pag. 340.

Possiamo dire che ancora una volta emerge il legislatore, in materia di diritto cooperativo, segue la prassi e le esigenze informative di un modello peculiare di azienda quale la cooperativa. In questo caso la specificità delle cooperative sociali è stata quella di voler produrre, oltre a quanto richiesto per legge, un documento informativo completo che esprima anche le finalità sociali dell'azienda. Infatti un gruppo di ricerca del Centro studi CGM ha elaborato una proposta di redazione di un "bilancio di solidarietà sociale"¹⁸⁷.

Il Bilancio di solidarietà sociale¹⁸⁸ ha la funzione di rendicontare sui rapporti tra cooperativa sociale e interlocutori rilevanti individuati in:

- soci;
- lavoratori;
- utenti;
- finanziatori;
- movimento cooperativo;
- comunità civile.

La comunicazione sulle relazioni tra impresa sociale ed interlocutori è espressa attraverso :

- l'osservazione della produzione e distribuzione di ricchezza;
- l'evidenziazione del complesso dei rapporti di finanziamento/investimento;
- la rilevazione degli aspetti non monetari.

Il sistema informativo può essere sintetizzato nella seguente tabella:

¹⁸⁷ Tale proposta è stata poi illustrata nei Corsi di formazione "Dal Bilancio CEE al Bilancio di solidarietà sociale", organizzati dallo stesso consorzio nazionale CGM.

¹⁸⁸ Scalvini F., *Il bilancio di solidarietà sociale*, in *Impresa Sociale*, n. 14, 1994, pagg.43 e seguenti.

Aspetto osservato	Metodo di analisi	Documento	Informazioni
Economico	Produzione e distribuzione Valore Aggiunto	Conto Economico Riclassificato	Ricavi e Costi sociali
Patrimoniale	Rapporti di investimento e finanziamento	Stato Patrimoniale Riclassificato	Debiti e Crediti sociali; capitalizzazione
Impatto sociale	Relazione con gli interlocutori sociali	Indicatori	Rapporti non monetari/valore d'uso

Fonte Martinelli L. – Lepri S., *Le cooperative sociali*, op. cit.

Una proposta di schemi di bilancio per la redazione del bilancio di solidarietà sociale.

Stato Patrimoniale riclassificato

ATTIVO

A - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI NETTE

B - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI NETTE

B1) Terreni e fabbricati

B2) Impianti e macchinari

B3) Attrezzature industriali e commerciali

B4) Altri beni

C - TOTALE IMMOBILIZZAZIONI TECNICHE NETTE (A + B)

D - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE

D1) Crediti finanziari a medio-lungo termine

D2) Partecipazioni a consorzi e/o movimento cooperativo

D3) Altre immobilizzazioni finanziarie

E - TOTALE ATTIVITÀ IMMOBILIZZATE (C + D)

F - DISPONIBILITÀ

F1) Rimanenze finali di Magazzino

F2) Titoli

G - LIQUIDITÀ DIFFERITE

G1) Crediti verso soci

G2) Crediti commerciali verso terzi

G3) Crediti per contributi

G4) Altri crediti

G5) Ratei e risconti attivi

H - LIQUIDITÀ IMMEDIATE

H1) Cassa

H2) Banca c/c

I - TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (F + G + H)

L - TOTALE ATTIVITÀ

PASSIVO

M - TOTALE CAPITALE SOCIALE

M1) Capitale sociale soci volontari

M2) Capitale sociale soci prestatori

M3) Capitale sociale soci fruitori

M4) Capitale sociale altri soci

N - TOTALE RISERVE DI CAPITALE ED UTILI

N1) Contributi di capitale

N2) Riserve di capitale

N3) Riserve di utili

N4) (Perdita esercizi precedenti)

N5) Utile (Perdita) d'esercizio

O - TOTALE CAPITALE NETTO (M + N)

P - TOTALE PASSIVITÀ CONSOLIDATE

P1) Prestito sociale

P2) Debiti v/altri finanziatori

P3) Mutui Passivi

P4) Debiti per TFR

Q - TOTALE PASSIVITÀ A BREVE

Q1) Debiti v/banche

Q2) Debiti v/fornitori

Q3) Altri debiti a breve

Q4) Ratei e risconti passivi

R - TOTALE PASSIVITÀ (P + Q)

S - TOTALE PASSIVITÀ E NETTO

Conto Economico Riclassificato

A - TOTALE RICAVI ATTIVITÀ SOCIALE coop. sociali tipo A

A1) Fatturato da Enti pubblici in convenzione

A2) Fatturato da Enti pubblici

A3) Fatturato da privati

A4) TOTALE FATTURATO

A5) Contributi ad integrazione ricavi

Z - ALTRI COMPONENTI POSITIVI DI REDDITO

Z1) Fatturato altre attività

Z2) Variazione delle rimanen. prodotti in corso di lavor.,semil. Finiti

A - TOTALE RICAVI ATTIVITÀ SOCIALE coop. sociali tipo B

A1) Fatturato in convenzione art.5 legge n. 381

A2) Fatturato da Enti pubblici

A3) Fatturato da privati

A4) TOTALE FATTURATO coop. sociali tipo B

A5) Contributi ad integrazione ricavi

Z - ALTRI COMPONENTI POSITIVI DI REDDITO coop. soc. tipo B

Z1) Fatturato altre attività

Z2) Fiscalizzazione degli oneri sociali

Z3) Variazione delle rimanenze prodotti in corso di lavorazione, semilav. Finiti

B - PRODUZIONE INTERNA LORDA CARATTERISTICA (A + Z)

C - COSTI ESTERNI

C1) Acquisti di servizi

C2) Acquisti di mat. prime,sussidiarie e semilavorati

C3) Variazioni delle rimanenze di materie prime, suss. e consumo

C4) Costi commerciali

C5) Costi amministrativi

C6) Altri costi gestionali

D - VALORE AGGIUNTO LORDO CARATTERISTICO (B - C)

E1) TOTALE COSTO LAVORO LAVORATORI NON SOCI

E2) Costo del personale non soci

E3) Accantonamento TFR non soci

E4) Collaborazioni non soci

E5) TOTALE COSTO LAVORO LAVORATORI SOCI

E6) Costo del personale soci

E7) Accantonamento TFR soci

E8) Collaborazioni soci

E1) TOTALE COSTO DEL LAVORO LAVOR. ORDINARI coop. soc. tipo B

E2) Salari e stipendi lavoratori ordinari

E3) Oneri sociali lavoratori ordinari

E4) Accantonamento TFR lavoratori ordinari

E5) Collaborazioni lavoratori ordinari

E6) TOTALE COSTO DEL LAVORO LAVOR. SVANTAG. coop. soc. tipo B

E7) Salari e stipendi lavoratori svantaggiati ex art. 4 Legge 381

E8) Oneri sociali lavoratori svantaggiati

E9) Accantonamento TFR lavoratori svantaggiati

E10) Collaborazioni lavoratori svantaggiati

F1) Assicurazione soci volontari

G - TOTALE COSTO DEL LAVORO (E + F)

H - MARGINE OPERATIVO AL LORDO AMM.TI ED ACC.TI (D - G)

I - TOTALE AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI

I1) Ammortamenti Immobilizzazioni materiali e immateriali

I2) Accantonamenti a fondi rischi ed oneri

L - RISULTATO OPERATIVO NETTO (H - I)

M - TOTALE ONERI / PROVENTI FINANZIARI NETTI

M1) Interessi passivi prestito soci

M2) Interessi passivi bancari ed altri

M3) Interessi attivi Titoli

M4) Interessi attivi bancari ed altri

N - RISULTATO ORDINARIO (L - + M)

O - ONERI / PROVENTI STRAORDINARI

O1) Oneri extragestionali

O2) Proventi extragestionali

O3) Contributi in conto esercizio

P - RISULTATO ECONOMICO GLOBALE DI GESTIONE (N + - O)

Q - Rettifiche ed accantonamenti in applicaz.di norme tributarie

R - UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO (P - Q)

Schede delle notizie integrative

1. Base Sociale numero

- Soci lavoratori ordinari
- Soci lavoratori svantaggiati
- Soci fruitori
- Soci sovventori
- Persone giuridiche
- Altre categorie di soci
- TOTALE

2. Lavoratori numero

- Soci lavoratori ordinari
- Soci lavoratori svantaggiati
- Lavoratori ordinari non soci
- Lavoratori svantaggiati non soci
- Soci collaboratori
- Collaboratori non soci
- TOTALE

3. Volontari numero ore/anno

- Soci
- Non Soci
- TOTALE

4. Obiettori di coscienza numero

5. Utenti per tipologia numero

-
-
-

- TOTALE

6. Prestito Sociale percentuale

- Soci lavoratori
- Soci volontari
- Soci fruitori
- Persone giuridiche
- Altre categorie di soci
- TOTALE

7. Composizione del C. d. A. numero

- Soci lavoratori
- Soci volontari
- Soci fruitori
- Soci sovventori
- Persone giuridiche
- Altre categorie di soci
- TOTALE

8. Collegio Sindacale numero

- Soci
- Non Soci

9. Suddivisione del Fatturato percentuale

- quota di fatturato da committente pubblico, suddiviso per servizi e committenti
- quota di fatturato da soggetti privati

10. Valutazione della complessità dei servizi percentuale

- 1) fatturato per forniture prestazioni lavorative
- 2) fatturato per gestione servizi per conto altrui
- 3) fatturato per gestione servizi propri

11. Rapporti con il Sistema Cooperativo descrizione

- Adesione ad Ass.ne nazionale di rappresentanza
- Adesione a Consorzio od altre organizzazioni

I CONSORZI DI COOPERATIVE SOCIALI

1. Le aggregazioni di aziende

Lo sviluppo e l'ampliarsi dei mercati, degli ambienti di riferimento e dei tradizionali settori economici ha indotto le aziende a doversi confrontare con realtà in continua evoluzione, soggette a rapidi cambiamenti che le singole unità aziendali non riuscivano a fronteggiare. Il moltiplicarsi di accordi, collaborazioni, con diverse realtà aziendali è un fenomeno non certo solo di natura recente. Molti studiosi da tempo di occupano di questo fenomeno che prende il nome di aggregazioni di aziende¹⁸⁹.

Le prospettive di indagine

Diverse sono le prospettive di indagine e quindi le motivazioni che inducono le aziende a dar vita ad aggregazioni. La prima teoria fa riferimento alla teoria dell'organizzazione economica si propone, quale oggetto di studio, di individuare i criteri in base ai quali una attività economica sia svolta da una sola azienda o da un aggregato interaziendale anziché da più aziende aventi distinti soggetti economici ed organi. Le ragioni o le circostanze che possono indurre alla aggregazione sono rappresentate, da un aspetto inerente la convenienza economica, ovvero alla possibilità di ottenere economie di scala, economie di raggio di azione, economie di transazione¹⁹⁰. Altre circostanze di tipo non solo tecnico economico sono rappresentate dalla possibilità di esercitare una pressione competitiva attraverso accordi, alleanze, contratti di esclusiva, fusioni, ecc.¹⁹¹ Altre volte le aggregazioni nascono per dar vita a strategie di dominio o a dar vita occasioni di

¹⁸⁹ Sul tema della aggregazioni di azienda si veda Azzini L., *Autonomia e collaborazione*, Giuffrè, Milano, 1974; Galassi G., *Concentrazione e cooperazione interaziendale*, Giuffrè, Milano, 1969; Riparbelli A., *Correlazioni ed interdipendenze fra organismi aziendali*, Corsi, Pisa, 1962; Onida P., *Le dimensioni del capitale di impresa. Concentrazioni, trasformazioni, variazioni di capitale*, Giuffrè, Milano, 1951; Vivarelli A., *Aspetti e forme della concentrazione aziendale*, Tef, Cagliari, 1967; Passaponti B., *Politiche di aggregazione aziendale. Attinenze e diversificazioni*, Corsi, Pisa, 1975; Bastia P., *Gli accordi tra imprese. Fondamenti economici e strumenti informativi*, Clueb, Bologna, 1989.

¹⁹⁰ Azzini L., *Autonomia e collaborazione*, op. cit.

¹⁹¹ Galassi G., *Concentrazione e cooperazione*, op. cit.

speculazione economica. Un'altra singolare origine delle aggregazioni aziendali possono nascere da relazioni di solidarietà.

Altra possibilità di analisi riguarda l'individuazione degli elementi identificative del sistema-azienda, rispetto all'interazione con l'ambiente economico. L'indagine riguarderà l'individuazione di uno o più aziende distinte formanti l'aggregato; l'unitarietà o meno del soggetto economico; il grado di esplicitazione o formalizzazione della struttura delle relazioni fra le varie combinazioni economiche; l'intensità e la durata delle relazioni fra le parti; i legami economico finanziari.

Le finalità degli aggregati aziendali

Un filone di studi economico aziendali individua nel raggiungimento di un equilibrio economico durevole ed evolutivo a valere nel tempo la motivazione principe del fenomeno delle aggregazioni aziendali.

Questo obiettivo può essere analizzato attraverso tre tipi di variabili: variabili economiche; variabili meta-economiche e variabili legate al contesto ambientale.

I caratteri distintivi delle aggregazioni

In letteratura si utilizzano diversi criteri distinti delle aggregazioni aziendali in ordine alle combinazioni economiche aggregate; all'ampiezza delle operazioni oggetto di aggregazione; al tempo-durata; al grado di coesione, di integrazione, di coordinamento e di dominanza tra le componenti dell'aggregato; dalla entità giuridica delle unità aziendali; il grado di formalizzazione delle relazioni tra le entità facente parte dell'aggregato.

Nel primo caso si considera l'oggetto delle combinazioni economiche delle aggregazioni che può dare vita ad una integrazione dei processi di tipo orizzontale con lo scopo di sfruttare le economie di scala e l'aumento del potere contrattuale. Nel caso di aggregazioni di tipo verticale, sia a "monte" che a "valle" ha lo scopo di ridurre i costi di transazione¹⁹².

¹⁹² Zattoni A., *Economia e governo dei gruppi aziendali*, Egea, Milano, 2000, ; Lai A., *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1990 ; Fellegara A.M., *Una introduzione allo studio delle aggregazioni tra imprese*, in Andrei P.- Azzali S. –

In base all'ampiezza delle attività oggetto di aggregazione si parla di aggregazioni che interessano l'intera gestionale aziendale (ad esempio i gruppi) e le aggregazioni che hanno ad oggetto solo combinazioni parziali o solo coordinazioni.¹⁹³

Le forme di aggregazione aziendale possono assumere una maggiore o una minore durabilità. Un ulteriore criterio distintivo individuato nella letteratura riguarda il grado di coesione delle aggregazioni inteso come l'intensità delle relazioni esistenti fra le unità aziendali, passando da relazioni informali in cui le aziende sono indipendenti fino a relazioni formali in cui si hanno imprese integrate¹⁹⁴. Uno schema di analisi complesso è quello che vede l'analisi del fenomeno aggregativi attraverso l'individuazione del posizionamento di ciascuna aggregazione in base a tre variabili quali¹⁹⁵: il grado di integrazione, il grado di coordinamento ed il grado di dominanza. Il grado di integrazione rappresenta l'indicazione circa l'intensità delle relazioni di scambio tra le diverse unità dell'aggregazione. Il grado di coordinamento analizza le relazioni di interdipendenza tra le varie unità dell'aggregazione. Il grado di dominanza viene individuato in base alla grado di libertà esercitata nelle scelte strategiche ed operative sia in base alla capacità di attrarre risorse necessarie per lo svolgimento della propria attività.

Un'altra classificazione, molto diffusa in letteratura, basata sull'aspetto istituzionale quale carattere distintivo delle diverse forme di aggregazione. Essa prende in considerazione alcuni elementi: la soggettività giuridica, l'unitarietà o meno del soggetto economico e del grado di formalizzazione e delle relazioni fra le singole unità economiche aggregate.

In base a questi criteri si parla di aggregati interaziendali costituiti da attività economiche svolte da più unità giuridicamente distinte (es. gruppi, consorzi, cartelli, ecc.) e aggregati interaziendali in cui le diverse combinazioni economiche aggregate che si riferiscono ad un unico soggetto giuridico. Questo modello interpretativo ha dei punti di forza e dei punti di debolezza individuati nell'elemento della soggettività giuridica quale elemento

Bisaschi A. – Fellegara A.M., *Le aggregazioni di impresa*, Giuffrè, Milano, 1999.

¹⁹³ Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1989.

¹⁹⁴ Lai A., *Le aggregazioni di imprese*, op. cit

¹⁹⁵ Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Lezioni di economia aziendale*, op. cit.

indiscutibile ma allo stesso tempo un elemento che può generare la formazione di alcune categorie di aggregazioni ibride in cui non c'è uniformità.

In base alla soggettività economica distinguiamo aggregazioni aventi un unico soggetto economico da quelle in cui ogni unità ha un soggetto economico diverso come nel caso di consorzi, reti, ecc. Dal punto di vista istituzionale le aggregazioni si distinguono in base al grado di formalizzazione delle relazioni fra le unità aggregate; parliamo di accordi di natura formale ed informale o di natura patrimoniale¹⁹⁶.

FORME DI AGGREGAZIONE	Tipo di integrazione	Grado di integrazione	Grado di coordinamento	Grado di dominanza	Formalizzazione	Unicità soggetto economico	Pluralità soggetti giuridici
consorzi	<i>orizz. o vert.</i>	<i>vario</i>	<i>vario</i>	<i>basso</i>	<i>sì</i>	<i>no</i>	<i>sì</i>
cartelli	<i>orizz.</i>	<i>basso</i>	<i>basso</i>	<i>basso</i>	<i>sì</i>	<i>no</i>	<i>sì</i>
<i>franchising</i>	<i>vert.</i>	<i>alto</i>	<i>alto</i>	<i>di norma, alto</i>	<i>sì</i>	<i>no</i>	<i>sì</i>
associazioni di categoria	<i>orizz.</i>	<i>basso</i>	<i>basso</i>	<i>basso</i>	<i>sì</i>	<i>no</i>	<i>sì</i>
costellazioni	<i>vert.</i>	<i>alto</i>	<i>alto</i>	<i>vario</i>	<i>no</i>	<i>no</i>	<i>sì</i>
reti di subfornitura	<i>vert.</i>	<i>alto</i>	<i>alto</i>	<i>vario</i>	<i>no</i>	<i>no</i>	<i>sì</i>
distretti	<i>orizz. o vert.</i>	<i>alto</i>	<i>vario</i>	<i>basso</i>	<i>no</i>	<i>no</i>	<i>sì</i>
intese informali	<i>orizz. o vert.</i>	<i>vario</i>	<i>vario</i>	<i>basso</i>	<i>no</i>	<i>no</i>	<i>sì</i>
<i>joint venture</i>	<i>orizz. o vert.</i>	<i>alto</i>	<i>alto</i>	<i>vario</i>	<i>sì</i>	<i>no</i>	<i>sì</i>
gruppi	<i>orizz. o vert.</i>	<i>vario</i>	<i>vario</i>	<i>vario</i>	<i>di norma, sì</i>	<i>sì</i>	<i>sì</i>
aggregazioni intra-aziendali	<i>orizz. o vert.</i>	<i>vario</i>	<i>vario</i>	<i>vario</i>	<i>sì</i>	<i>sì</i>	<i>no</i>

Fonte: Cinque E., *I gruppi economici*, Cedam, Padova, 2000.

2. Le aggregazioni interaziendali

¹⁹⁶ Passaponti B., *Politiche di aggregazione aziendale*, op.cit.; Fellegara A.M., *Una introduzione allo studio delle aggregazioni tra imprese*, op. cit.

Una definizione delle aggregazioni interaziendali parla di aggregazioni formate da attività economiche svolte da più entità giuridicamente distinte che possono aggregarsi per varie finalità¹⁹⁷ mentre le aggregazioni intraziendali sono formate da una pluralità di combinazioni economiche aggregate in una stessa azienda (ad esempio le aziende diversificate, le aziende integrate).¹⁹⁸

Uno dei presupposti per la costituzione di aggregazioni interaziendali deriva dalla volontà di instaurare delle relazioni non competitive¹⁹⁹ tra aziende. Esse possono essere dei rapporti collaborativi o dei rapporti cooperativi²⁰⁰. I primi si caratterizzano per:

- elevato grado di indipendenza sul piano operativo tra le aziende ovvero ogni azienda mantiene un'efficienza economica individuale;
- l'individuazione di un oggetto comune in cui convergere gli interessi delle parti;
- la definizione di un rapporto non stabile;
- la non sempre replicabilità nel tempo della relazione.

Nei rapporti cooperativi si evidenzia:

- autonomia giuridica ed economica delle aziende;
- forte integrazione sul piano operativo-tecnico per realizzare l'obiettivo comune che implica un coinvolgimento in molti aspetti;
- una continuità della relazione nel tempo²⁰¹.

¹⁹⁷ Una proposta di classificazione in termini generali delle relazioni interaziendali individua: “le relazioni istituzionali, le relazioni di scambio di beni privati, le relazioni di credito di prestito e di assicurazione, le relazioni di concorrenza, le relazioni <implicite> e <esplicite>”, Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Lezioni di economia aziendale*, op. cit., pagg. 226 e seguenti.

¹⁹⁸ Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Lezioni di economia aziendale*, op. cit., pagg. 268-269.

¹⁹⁹ Sul tema si veda Bastia P., *Gli accordi tra imprese*, op. cit. Egli infatti distingue tra rapporti competitivi e non competitivi. Nei rapporti non competitivi individua questa ulteriore classificazione tra rapporti collaborativi e rapporti cooperativi.

²⁰⁰ Sul tema si veda: Azzini L., *Autonomia e collaborazione*, op. cit.; Galassi G., *Concentrazione e cooperazione interaziendale*, op. cit.

²⁰¹ Arcari A., *Il coordinamento e il controllo nelle organizzazioni a rete*, Egea, Milano, 1996, pagg. 3 e seguenti.

La scelta di un'azienda di dar vita ad un'aggregazione interaziendale deriva da un'analisi costi-benefici riguardo ai vantaggi derivanti da tale forma di aggregazione si possono sintetizzare come segue²⁰²:

- conseguimento di economie di scala²⁰³, di scopo²⁰⁴, di apprendimento o economie di transazione²⁰⁵;
- ottenimento della dimensione minima per la realizzazione di determinate strategie;
- riduzione di tempi e di rischi;
- ottenimento e sviluppo di risorse tangibili ed intangibili non acquisibili sul mercato o acquisibili a condizioni troppo onerose;
- influenza sulle dinamiche di settore e controllo della concorrenza;
- superamento di barriere normative;
- flessibilità.

Allo stesso tempo si verificano una serie di svantaggi o meglio problematiche inerenti le aggregazioni interaziendali in merito²⁰⁶:

- condivisione di scelte, strutture e risorse;
- perdita di competenze;
- costi di coordinamento.

Da quanto esposto emergono degli elementi di criticità riguardo²⁰⁷:

²⁰² Depperu D., *Economia dei consorzi tra imprese*, Egea, Milano, 1996, pagg. 40 e 41.

²⁰³ Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Lezioni di economia aziendale*, op. cit.

²⁰⁴ Teece D.J., *Economies of Scope and the Scope of The Enterprise*, in *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1980. Trad. It.: *La diversificazione strategica: condizioni di efficienza*, in Nacamulli R.C.D. – Rugiadini A. (a cura di), *Organizzazione e Mercato*, Il Mulino, Bologna, 1985.

²⁰⁵ La teoria dei costi di transazione ha come esponenti Coase R.H., *The Nature of the Firm*, in *Economica*, 1937 e Williamson O.E., *The Economics of Organization: the Transaction Cost Approach*, in *American Journal of Sociology*, 1981. Essa considera l'aggregazione interaziendale come una forma intermedia tra gerarchia e mercato. La teoria vuole valutare quale forma di aggregazione sia più efficiente attraverso il confronto tra i costi di transazione delle diverse alternative. In questo caso il concetto di efficienza fa riferimento a quello di Nacamulli di efficienza organizzativa: "(...)la minimizzazione dei costi di produzione (ossia la massimizzazione delle economie di scala) e quella dei costi di transazione"., Nacamulli R.C.D. – Rugiadini A. (a cura di), *Organizzazione e Mercato*, Il Mulino, Bologna, 1985, pag. 45.

²⁰⁶ La classificazione riportata si rifà a quella illustrata da Cfr Depperu D., *Economia dei consorzi tra imprese*, op. cit., pag. 53.

²⁰⁷ Ibidem, pag. 56.

- la selezione dei partner;
- la definizione delle modalità di svolgimento della combinazione o della coordinazione comune;
- la definizione della strategia per il coordinamento o la combinazione comune;
- comportamenti dei partner, conflitti, controllo;
- ripartizione dei risultati.

3. Il Consorzio: un inquadramento economico-aziendale

Una possibile definizione del consorzio afferma che è un *aggregato interaziendale costituito per lo svolgimento in comune di una coordinazione economica*.²⁰⁸ In sintesi proponiamo alcune classificazioni del consorzio, secondo le diverse teorie che si sono succedute.

Poter individua il consorzio come un aggregato che svolge, come funzione prevalente, un'attività in comune tra le diverse attività generatrici di valore secondo lo schema da esso proposto²⁰⁹. Definisce inoltre il consorzio un'alleanza di tipo Y. Egli, in riferimento al soggetto che è chiamato a svolgere le attività generatrici di valore, distingue:

- alleanze di tipo X, sono caratterizzate dal fatto che ogni partner si specializza in una attività, quindi l'alleanza ha come finalità quella di raggiungere la “complementarità” di competenze fra le aziende;
- alleanze di tipo Y, si caratterizzano per la collaborazione su attività che entrambi i partner già svolgono individualmente cercando di potenziare le proprie conoscenze per poi dividerne i risultati.

Grandori classifica il consorzio come:

²⁰⁸ Ibidem, pag. 58.

²⁰⁹ Porter nel modello della catena del valore distingue le attività che generano valore all'interno dell'azienda in due classi: le attività primarie e le attività di supporto. Le attività primarie riguardano: la circolazione fisica di materie prime e prodotti finiti, la produzione di beni e servizi, il marketing, la vendita e la relativa assistenza. Le attività di supporto riguardano l'infrastruttura gestionale dell'azienda, la gestione delle risorse umane, lo sviluppo tecnologico e gli approvvigionamenti. Porter M., *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 1985. Trad. it. *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni di Comunità, 1987.

- rete burocratica o formale;
- con intensità di controllo medio-forte;
- con struttura di governo centrale;
- limitazioni di accesso.

Questa impostazione deriva da una classificazione di Grandori²¹⁰ basata sulla natura e sui meccanismi di coordinamento esistenti. Infatti egli parla di:

- reti sociali con:
 - legami informali;
 - coordinamento basato sulla comunicazione diretta;
- reti burocratiche:
 - legami formali di tipo contrattuale di natura patrimoniale, di diritti reciproci, di ripartizione di compiti e responsabilità e di diritti di ricompensa;
 - coordinamento basato in prevalenza sul contratto;
- reti proprietarie con:
 - legami formali;
 - coordinamento basato sui diritti di partecipazione agli utili e i diritti di proprietà.

Albino e altri autori classificano i consorzi come:

- reti simmetriche;
- relazioni di natura economica;
- relazioni formali con aziende;
- sistema di governo “progettato”

Questa impostazione si basa sulla considerazione di alcune peculiarità delle aggregazioni²¹¹:

²¹⁰ Grandori A., *Reti interorganizzative: progettazione e negoziazione*, in *Economia e Management*, 1989 e Grandori A., *L'organizzazione delle attività economiche*, Bologna, Il Mulino, 1995.

²¹¹ Albino V. – Costantino N. – Garavelli A.C., *I sistemi di imprese: criteri per una tassonomia organizzativa*, in *Atti del convegno, Le nuove configurazioni dell'impresa e dei mercati*, Bari, 16 ottobre 1992.

- reti asimmetriche o gerarchiche e reti simmetriche o paritetiche;
- natura delle relazioni tra imprese: relazioni solo economiche o relazioni più complesse;
- relazioni formali o informali tra aziende;
- estensione geografica;
- presenza di imprese, enti o altre entità;
- modalità di governo delle relazioni: sistema spontaneo o sistema progettato.

Gorbis considera i consorzi come alleanze interaziendali che possono essere:

- equity e non equity, ovvero possano prevedere o meno una partecipazione al capitale;
- si basano su uno sviluppo congiunto.

Gorbis classifica le aggregazioni interaziendali in base:

- alla partecipazione al capitale (equity e non equity);
- allo sviluppo di risorse o allo sviluppo congiunto.

Airoldi²¹² parla di consorzi come:

- associazioni formali di aziende;
- pluralità di aziende presenti distinte giuridicamente;
- assenza di un unico soggetto economico;
- esistenza di relazioni esplicite e formali.

L'analisi proposta da Lai²¹³ basata sull'individuazione di:

- il grado di integrazione, ovvero gli scambi esistenti tra aggregato e singoli partner;
- il grado di coordinamento, indica l'interdipendenza esistente tra i partner;
- il grado di dominanza, eventuale esistenza di un coordinamento che condizioni il funzionamento dei partner e dell'aggregato;

²¹² Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Lezioni di economia aziendale*, op. cit.

²¹³ Lai A., *Le aggregazioni di imprese*, op. cit.

Questa classificazione non rende possibile un'univoca collocazione del consorzio a causa della sua poliedricità con cui si presenta.

Tale classificazione si basa su questi elementi:

- pluralità di aziende aderenti all'aggregazione, distinte dal punto di vista giuridico;
- unitarietà del soggetto economico;
- presenza di relazioni esplicite e formali.

I principali tipi di consorzi

Il consorzio, da un punto di vista, legislativo è considerata una forma associativa inerente agli accordi tra imprese giuridicamente ed economicamente distinte avente diverse finalità volte a soddisfare i membri aderenti al consorzio.

I principali tipi di consorzi sono:

1. i consorzi amministrativi;
2. i consorzi agricoli;
3. i consorzi industriali.

I primi hanno come finalità lo svolgimento di iniziative di pubblica amministrazione, possono essere costituiti da persone fisiche o tra enti, possono nascere per esercizio del potere pubblico (consorzi d'autorità) o per volontà delle parti interessate (consorzio volontari). A titolo di esempio di consorzi amministrativi: i consorzi tra enti locali, i consorzi tra istituzioni pubbliche di assistenza e di beneficenza; consorzi stradali, idraulici, consorzi sanitari, ed altri ancora.

I consorzi agricoli svolgono finalità legate al settore agricolo e sono ad esempio consorzi forestali, consorzi tra produttori agricoli, consorzi di irrigazione, consorzi per la difesa della coltivazione, ed altri ancora.

I consorzi industriali riguardano il coordinamento delle produzioni e degli scambi, essi possono riguardare tutte le fasi dell'attività imprenditoriale. Si possono a sua volta classificare, in base alla motivazione della loro costituzione in:

- consorzi volontari;
- consorzi obbligatori;
- consorzi coattivi.

In base all'attività che svolgono, i consorzi industriali si ripartiscono in:

- consorzi con attività interna, svolgono solo relazioni all'interno del consorzio;
- consorzi con attività esterna, hanno anche relazioni esterne con soggetti che non aderiscono al consorzio.

In base all'integrazione dell'attività svolta dalle aziende aderenti al consorzio si parla di:

- consorzi orizzontali, tutte le aziende svolgono la stessa fase del ciclo produttivo o distributivo;
- consorzi verticali, le aziende svolgono diverse fasi del ciclo produttivo o distributivo;
- consorzi misti.

Si parla ancora di:

- consorzi di servizi, svolgono un'attività di consulenza ed assistenza alle aziende;
- consorzi funzionali, svolgono attività operative inerenti alla pianificazione, programmazione e alla gestione di funzioni comuni alle aziende aderenti consentendo un miglioramento in termini di efficacia ed efficienza.

Quando si parla di consorzi industriali si comprendono anche:

- i consorzi tra imprese artigiane;
- i consorzi tra società cooperative;
- i consorzi tra piccole e medie imprese.

4. L'aspetto normativo del Consorzio

I consorzi sono disciplinati dal codice civile e da alcune leggi²¹⁴ che hanno apportato numerose modifiche al codice. La disciplina civilistica prevede:

- l'esistenza di consorzi che svolgono solo attività interna e consorzi che svolgono attività esterna²¹⁵;
- l'esistenza di società consortili²¹⁶.

Il legislatore ha previsto la definizione di disposizioni di carattere generale sui consorzi individuando:

- la definizione del consorzio: “Con il contratto di consorzio più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese.²¹⁷”;
- la forma scritta a pena di nullità del contratto ed il contenuto del contratto²¹⁸, esso è un contratto associativo, rientra tra i contratti di tipo aperto, con comunione di scopo, di durata a prestazioni corrispettive.
- la definizione delle quote che i singoli consorziati devono versare e le modalità di calcolo delle stesse;
- la definizione della durata del contratto, in caso di mancata indicazione del termine del contratto, la legge ne definisce la validità per dieci anni²¹⁹;
- la disciplina dell'attività di controllo e di ispezione da parte degli organi consortili²²⁰;
- le modalità per l'emissione delle delibere consortili²²¹;
- le modifiche del contratto consortile²²²;

²¹⁴ Legge 10 maggio 1976 n. 377.

²¹⁵ Titolo X Della disciplina della concorrenza e dei consorzi, Capo II Dei consorzi per il coordinamento della produzione e degli scambi, Sezione II, *Dei consorzi con attività esterna*

²¹⁶ Art. 2615 *ter* c.c Società consortili

²¹⁷ Art. 2602 c.c.

²¹⁸ Art. 2603 c.c.

²¹⁹ Art. 2603, comma 4 c.c.

²²⁰ Art. 2605 c.c.

²²¹ Art. 2606 c.c

²²² Art. 2607 c.c.

- le responsabilità degli organi direttivi verso i consorziati secondo le regole sul mandato²²³ ;
- il recesso e l'esclusione dal contratto²²⁴
- il trasferimento dell'azienda²²⁵;
- le cause di scioglimento del consorzio²²⁶.

La disciplina sui consorzi con attività esterne riguarda soprattutto la tutela dei terzi con i quali intrattiene rapporti, infatti è richiesto:

- un sistema di pubblicità legale attraverso l'iscrizione del contratto consortile nel registro delle imprese ed anche le successive modifiche al contratto²²⁷;
- l'individuazione di un fondo consortile formato dai contributi dei consorziati e da beni con esso acquisibili, altri cespiti acquisiti a titolo gratuito, le somme versate a titolo di penale²²⁸;
- sancisce l'autonomia patrimoniale del consorzio, ovvero i terzi possono far valere i propri diritti solo sul fondo consortile²²⁹;
- in materia di pubblicità richiede la comunicazione della consistenza del fondo consortile e del bilancio²³⁰.

Le disposizioni sulle società consortili sancisce la possibilità per le società lucrative (ad eccezione della società semplice) di poter costituire una società a base azionaria che abbia le finalità di un consorzio e che possa escludere il conseguimento di utili da ripartire ai soci.²³¹

²²³ Art. 2608 c.c.

²²⁴ Art. 2609 c.c.

²²⁵ Art. 2610 c.c.

²²⁶ Art. 2611 c.c.

²²⁷ Art. 2612 c.c.

²²⁸ Art. 2614 c.c.

²²⁹ Art. 2615 c.c.

²³⁰ Art. 2615 *bis* c.c.

²³¹ Art. 2615 *ter* c.c.

Il codice disciplina i cd consorzi obbligatori che riguarda enti esercenti lo stesso ramo di attività o attivi simili la cui costituzione è imposta per legge. Essi sono istituiti mediante un provvedimento legislativo che ne definisce anche la regolamentazione.

Per la tutela dei terzi e anche dei consorziati sono previsti dei controlli di vigilanza esercitati dall'autorità governativa in merito all'approvazione del contratto consortile, qualora esso influenzi in modo rilevante il mercato in cui opera.²³²

La disciplina italiana deve rispettare, in materia di concorrenza e di organismi consortili le disposizioni comunitarie vigenti in materia. In particolare le disposizioni antitrust previste nel trattato comunitario impongono:

- art.85 il divieto di accordi, associazioni, pratiche concordate tra imprese che possono causare pregiudizio al commercio tra gli stati membri e che abbia come oggetto o finalità di impedire, restringere o falsare la concorrenza all'interno del mercato;
- art. 86 sancisce il divieto di abuso da parte di una o più imprese di una posizione dominante sul mercato o su una parte sostanziale²³³.

Il patto di limitazione della concorrenza

Il codice disciplina la possibilità di formulare dei patti limitati della concorrenza prevedendo:

- la forma scritta;
- la determinazione della zona e dell'attività;
- la durata massima di cinque anni.

Il patto di non concorrenza può riguardare l'impegno di "non fare" delle attività o altro oppure limitare l'iniziativa economica dei partner aderenti al consorzio.

²³² Art. 2618 c.c.

²³³ Tale disciplina non si applica nel caso di stipula di accordi di minore grado di influenza sul mercato comunitario. La commissione della Comunità Europea ha disciplinato i criteri per individuare gli accordi di minore importanza con la comunicazione del 19 dicembre 1977.

Il regolamento

Per le caratteristiche strutturali del consorzio riguardo l'adesione di più entità giuridiche autonome che decidono di limitare, in parte la propria autonomia, nasce l'esigenza di definire un regolamento interno che disciplini:

- l'organizzazione dell'attività svolta dal consorzio;
- le commesse o i contratti di lavoro che sono:
 - direttamente assunti dal consorzio;
 - assunti dal consorzio ma assegnati alla aziende partner;
 - assunti dalle aziende partner e da loro stessi eseguiti.

Nel regolamento è disciplinato anche il patto che limita la concorrenza.

5. Il Consorzio di cooperative: l'aspetto normativo

La legislazione prevede l'esistenza di tre tipi -di consorzi di cooperative:²³⁴

- consorzi di società cooperative²³⁵;
- consorzi di cooperative ammissibili ai pubblici appalti²³⁶;
- consorzi tra società cooperative per il coordinamento della produzione e degli scambi.²³⁷

I consorzi di società cooperative prevedono:

- la costituzione di una struttura organizzativa comune;
- lo scopo di facilitare la finalità mutualistica delle cooperative attraverso l'esercizio in comune di attività economiche.

I consorzi di società cooperative (disciplinato dall'art. 27 della cd. Legge Basevi) si differenziano rispetto alle *società di consorzio* disciplinato dall'art. 2615 ter c.c. in merito:

²³⁴ I Consorzi di cooperative sono disciplinati dalla legge Basevi (d.l. c.p.s. 14/12/1947, n. 1577) modificata dalla legge 17/12/1971 n. 127.

²³⁵ Art. 27, L. 127/1971.

²³⁶ Art. 27 bis, L. 127/1971.

²³⁷ Art. 27 ter, L. 127/1971.

- i soci del consorzio possono essere solo persone giuridiche cooperative mentre art. 2615 c.c. prevede la possibilità di adesione di persone fisiche e persone giuridiche diverse dalle cooperative;
- i soci del consorzio non possono essere inferiore a tre unità mentre art. 2615 c.c. è previsto un numero minimo di nove;
- è definito il capitale minimo.

I consorzi di cooperative ammissibili ai pubblici appalti sono disciplinati da una legge propria²³⁸. Essi hanno come scopo l'assunzione di appalti di opere pubbliche per questa finalità devono:

- costituirsi mediante un procedimento che prevede l'approvazione dello statuto da parte del Presidente della Repubblica su proposta del Ministero del Lavoro e del Ministero dei Lavori pubblici.

Essi fanno riferimento alle disposizioni sui consorzi di società cooperative in merito al numero di minimo di soci per la costituzione e la previsione del capitale minimo. Il consorzio:

- gode di una autonomia patrimoniale perfetta, lo statuto può prevedere solo una responsabilità solidale e illimitata dei consorziati verso il consorzio ma non verso i terzi²³⁹;
- ha una struttura tendenzialmente aperta, a meno che nello statuto non sia limitato alle cooperative che lo hanno costituito²⁴⁰;
- è sottoposto alla stessa vigilanza del Ministero del Lavoro prevista per le società cooperative²⁴¹ e gode delle stesse agevolazioni²⁴².

²³⁸ Legge 25/6/1909 n. 422 e da r.d. 12/2/1911 n. 278 richiamato dall'art. 27 bis della Legge Basevi .

²³⁹ Art. 66 r.d. 278 del 1911.

²⁴⁰ Art. 65 r.d. 278 del 1911.

²⁴¹ Art. 5 L. 422 del 1909.

²⁴² Art. 1 e 6 L. 422 del 1909.

Il ruolo svolto da questo tipo di consorzio è quello di favorire e facilitare l'attività dei consorziati attraverso l'esercizio in comune di un'attività economica da cui ne deriva che potrebbe considerarsi, come per i consorzi di società cooperative disciplinati dall'art. 27 Legge Basevi, una organizzazione cooperativa di secondo grado. La funzione del consorzio è quella di rendere possibile la realizzazione di lavoro di entità consistente, che la singola cooperativa non potrebbe compiere o ottenere, attraverso un'organizzazione comune. In particolare il consorzio acquisisce la titolarità dell'appalto per poi instaurare ulteriori rapporti contrattuali con le cooperative consorziate. In merito alle scelte in materia di "sub-appalto" si fa riferimento alla stipula di un regolamento interno che disciplina i casi in cui il consorzio può agire in autonomia, in cui deve ripartire l'appalto tra le cooperative consorziate e le modalità di assegnazione di tali lavori.

I consorzi tra cooperative per il coordinamento della produzione e degli scambi è disciplinato dall'art. 27 ter della Legge Basevi . Essa prevede:

- possono far parte del consorzio solo cooperative esercenti una stessa attività economica o attività connesse (art. 27 ter 1° comma);
- sancisce la responsabilità dei rappresentanti del consorzio che abbiano ecceduto i limiti dei poteri loro conferiti (art. 27 ter 3° comma);
- concede agevolazioni in materia di bollo e di registro alle cooperative in possesso dei requisiti mutualistici definiti nell'art. 26 L. Basevi (art. 27 ter 2° comma);
- prevede che i consorzi istituiscano un ufficio per lo svolgimento di attività verso i terzi (art. 27 ter 2° comma);
- prevede il deposito del contratto consortile e delle eventuali modifiche presso il registro prefettizio delle cooperative della Provincia (art. 27 ter 2° comma);
- prevede l'applicazione della vigilanza delle cooperative da parte del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale secondo le disposizioni del codice civile (art. 27 quater).

Il rinvio della disciplina di questo consorzio alle disposizioni del codice civile, in particolare all'applicazione dell'art. 2602 c.c. presuppone che il legislatore abbia inteso assimilare tale contratto rientrante in un patto di limitazione della concorrenza. Il rinvio a questa disciplina ha generato non poca confusione anche in ordine alle riforme avvenute nel 1971²⁴³ e poi nel 1976²⁴⁴ sul tema delle cooperative. In particolare la disciplina della legge Basevi appena illustrata risulta più restrittiva rispetto alle riforme avvenute che consentono:

- la costituzione di consorzi tra cooperative che svolgano attività economiche appartenenti a settori diversi;
- si ribadisce l'esclusiva responsabilità dei rappresentanti del consorzio nei limiti del Fondo consortile e non si applica una responsabilità personale;

Viene invece, anche con queste riforme, le agevolazioni in materia di bollo e di registro e l'applicazione del controllo sull'attività dei consorzi cooperativi, nonché la particolare pubblicità esterna.

6. I caratteri economici del consorzio: aspetti organizzativi, gestionali e informativi

In sintesi proviamo a delineare gli aspetti organizzativi, gestionali e informativi del consorzio distinguendo tra consorzi che svolgono attività interna, ovvero a favore solo dei consorziati e consorzi con attività esterna. Ma prima ancora la decisione di voler costituire un consorzio deriva da una valutazione della convenienza economica da parte delle singole unità. Tale convenienza economica deriva dall'analisi della possibilità di raggiungere un equilibrio economico duraturo nel tempo sia del consorzio che delle stesse consorziate. Questo equilibrio economico può essere favorito da diversi aspetti che possono riguardare:

- il sostenimento di minor costi sopportabili;
- il conseguimento di maggior ricavi.

²⁴³ Legge 17/02/1971 n. 127

²⁴⁴ Legge 10/5/1976 n. 377

Contestualmente si valuterà un convenienza nell'istituire una nuova entità giuridica che necessiterà di una struttura organizzativa, un impegno non solo economico da parte delle consorziate e la valutazione del rapporto costi/benefici derivanti dal consorzio. La valutazione di ordine economico deriva anche dalle funzioni svolte dal consorzio, ovvero dall'integrazione delle consorziate con il consorzio.

Parleremo di un consorzio di tipo verticale esso si caratterizza per:

- l'adesione per lo più di aziende di piccole dimensioni;
- alcune cause per la nascita del consorzio possono riguardare:
 - il contenimento dei costi con l'acquisto di fattore in comune;
 - l'istituzione di alcuni servizi comuni.²⁴⁵

Un consorzio di tipo orizzontale nasce per limitare la concorrenza tra consorziate attraverso la limitazione del volume delle vendite, concentrando servizi commerciali, partecipando ad appalti pubblici o privati, ecc.

Dopo aver valutato la convenienza economica ad aderire ad un consorzio di tipo verticale o di tipo orizzontale, a secondo dalla finalità dei soggetti, occorre scegliere la *veste giuridica* del consorzio. La scelta della veste giuridica deriva anche dai benefici di tipo fiscale ed amministrativo disciplinati²⁴⁶. Altro aspetto importante è la definizione della possibile dimensione del consorzio intesa come numero di possibili aderenti al consorzio stesso. Questa valutazione è influenzata dalle finalità del consorzio e dei soggetti che hanno deciso di proporre la formazione di tale aggregazione aziendale. Dal settore di intervento, dalle finalità del consorzio, dai servizi svolti dal consorzio ne deriva la determinazione anche della sua localizzazione geografica e ancora più importante la struttura organizzativa del consorzio. Essa si compone, nella prassi, di:

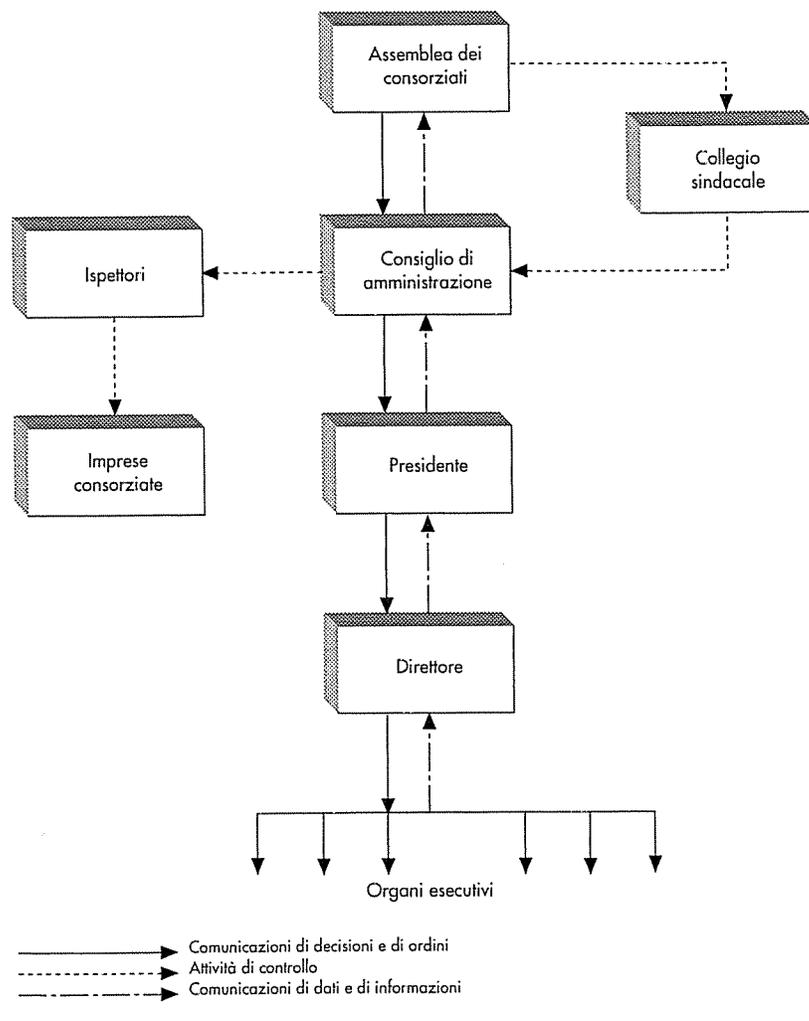
²⁴⁵ A titolo di esempio, il consorzio può offrire servizi di logistica, la gestione di magazzini in comune, offrire servizi di ricerca, progettazione, consulenza aziendale, svolgere attività di promozione, effettuare garanzie ai consorziati per ottenere linee di credito, ecc.

²⁴⁶ Sulle tema giuridico dei consorzi si rinvia al paragrafo precedente.

- assemblea dei consorziati;
- organo amministrativo;
- presidente del consorzio;
- direttore;
- organo di controllo.

Elemento che caratterizza tale organizzazione è la presenza della figura di ispettori che vigilano sul rispetto delle norme stipulate nel regolamento interno o nello statuto del consorzio. Riportiamo uno schema proposto da Mulazzani che propone una struttura tipica di un consorzio.

Schema D – Struttura organizzativa tipica di un organismo consortile



Fonte: Mulazzani, Consorzi e Società consortili, op.cit.I

Quanto detto vale per i consorzi mentre per le società consortili la composizione ed il funzionamento degli organi societari segue le norme sulle società commerciali.

Aspetti gestionali

L'aspetto gestionale di un consorzio investe ogni fase della vita del consorzio dalla sua implementazione alle scelte organizzative e al sistema informativo interno ed esterno. La gestione di un consorzio è innanzitutto subordinata alla causa del consorzio, ovvero se si vuole realizzare un'integrazione di tipo verticale o orizzontale, nel primo caso si valuta la convenienza economica da un punto di vista di opportunità di conseguire economie di costi o incremento dei ricavi e poi del reddito futuro prospettico, nel secondo caso il consorzio vuole realizzare un aumento del potere economico, politico e anche contrattuale rispetto a quello delle singole aziende, avendo comunque come finalità la realizzazione di un equilibrio economico duraturo nel tempo. La scelta di formare un consorzio necessita, poi, di una valutazione del fabbisogno finanziario e delle eventuali fonti di copertura. La prima fonte di copertura è rappresentata dal cd. Fondo consortile²⁴⁷ esso costituisce il patrimonio del consorzio. Il versamento dei contributi da parte dei consorziati per costituire il Fondo consortile, occorre sottolineare, che non dà alcuna titolarità né a come capitale di proprietà né come capitale interno di finanziamento, inoltre non si prevede la restituzione. Altre fonti di copertura finanziaria possono derivare, quindi oltre che dal contributo ordinario per costituire il Fondo, da contributi straordinari o da fonti esterne di copertura quali credito mercantile, credito bancario o contributi a fondo perduto.

Ogni consorzio sosterrà dei costi:

- generali, ovvero afferenti alle spese di tipo organizzativo del consorzio;
- specifici, derivanti da operazioni da eseguire per conto dei consorziati che ne facciano richiesta.

Nel primo caso i costi generali verranno coperti dai contributi ordinari versati dai consorziati in quanto servono per il funzionamento dell'organismo consortile mentre i costi

²⁴⁷ Il fondo consortile costituisce il patrimonio del consorzio ed è indivisibile finché dura il consorzio (art. 2614 c.c.), è l'unico mezzo di garanzia dei terzi creditori per le obbligazioni assunte dal consorzio per il tramite di persone aventi la rappresentanza (art. 2615 c.c.). Altro aspetto importante è che la legge non prevede né un valore minimo del fondo consortile, né una ricostituzione parziale o totale in caso di perdite. Tutto questo potrebbe essere giustificato dal fatto che la legge prevede che, ogni qualvolta il consorzio abbia agito nell'interesse di consorziati si prevede una responsabilità solidale di consorzio e del consorziato. Art. 2615 c.c. Tale interpretazione è stata confermata con sentenza della Cassazione del 27 settembre 1997, n. 9509.

specifici sono coperti dai cd. contributi-corrispettivi versati solo dai consorziati che hanno richiesto un particolare servizio o bene.

Diverso è invece il manifestarsi di necessità finanziarie per effettuare investimenti o per l'eventuale copertura di perdite, in questo caso di provvederà a richiedere ai consorziati un contributo straordinario oppure a ricorrere a forme esterne di copertura finanziaria.

Un aspetto importante riguarda la determinazione dell'importo contributivo di ogni soggetto aderente al consorzio. Questo aspetto è uno dei fattori critici della gestione del consorzio. I contributi consortili possono essere definiti in quote uguali oppure in quote variabili o ancora in modo proporzionale ai vantaggi ottenuti dai singoli consorziati²⁴⁸.

Aspetto informativo

Il sistema informativo contabile del consorzio ha diverse finalità che possono essere così sintetizzate:

- informare gli organi del consorzio sull'andamento della gestione consortile attraverso report, statistiche aziendali, ecc;
- informare le aziende consorziate sull'attività svolta dal consorzio per operare una valutazione dell'economicità dei servizi offerti in rapporto ai contributi versati dai consorziati;
- verificare i movimenti economici e finanziari del consorzio nei confronti delle consorziate e verso soggetti terzi;
- determinare i risultati della gestione attraverso anche la redazione del bilancio d'esercizio;
- informare clienti, fornitori, banche ed altri interlocutori sull'andamento del consorzio per valutarne l'affidabilità;
- assolvere gli obblighi di natura civilistica e fiscale secondo le norme vigenti in materia.

²⁴⁸ Sul tema si veda Depperu D., *Economia dei consorzi tra imprese*, op. cit., pagg. 163 e seguenti.

I consorzi, in merito alla tenuta della contabilità, sono assimilati alla disciplina delle imprese commerciali per cui sono tenute ad attivare il libri contabili (art. 2214 c.c.) quali libro giornale e libro degli inventari, e sono tenute a redigere scritture contabili richieste in base alla natura e alla dimensioni del consorzio. Le norme fiscali poi equiparano i consorzi e le società consortile, alle società di capitali per le quali è richiesta la tenuta dei libri contabili e di eventuali scritture ausiliarie, inoltre è previsto la tenuta dei registri per l'imposta sul valore aggiunto, del registro dei beni ammortizzabili, nonché del libro paga e del libro matricola. La contabilità quindi del consorzio riflette gli atti gestionali del consorzio in particolare nel piano dei conti, elaborato poi sulla base delle funzioni svolte dal consorzio, delle dimensioni, della struttura organizzativa, delle necessità di controllo e di informativa all'interno e all'esterno del consorzio.

7. Aspetti peculiari e critici delle aggregazioni di cooperative

Un'analisi interessante in merito alle aggregazioni tra aziende cooperative è esposta da Zan. Egli, in base ad un'analisi empirica delle aggregazioni sviluppatasi tra cooperative che operano nel comparto agro-alimentare, espone una serie di osservazioni rilevanti che sintetizziamo. Innanzitutto egli parte dal presupposto dell'esistenza di *un sistema di unità cooperative che assume le forme del "gruppo cooperativo"*,²⁴⁹ (ricordiamo che tale affermazione si basa sul presupposto dell'analisi delle aziende cooperative agricole) i cui punti critici riguardano:

- i conferimenti effettuati dai soci, ovvero le cooperative agricole, sono rappresentati da fattori specifici di produzione. Tale specificità genera delle problematiche in ordine alla valutazione della qualità del conferimento che a sua volta influenza l'economicità delle singole unità aziendali²⁵⁰;

²⁴⁹ Zan L., *L'economia dell'impresa cooperativa. Peculiarità e profili critici*, Utet libreria, Torino, 1990, pag. 85.

²⁵⁰ "In altri termini, le potenzialità economiche (e la stessa economicità) della cooperativa risultano fortemente condizionate (quasi pre-determinate) dalle caratteristiche produttive delle economie particolari dei soci: i margini di discrezionalità a disposizione della cooperativa per raggiungere adeguati livelli di reddito sono in realtà ridotti.", Zan L., *L'economia dell'impresa cooperativa*, op.cit, pag. 88.

- la ripartizione dei redditi tra i soci (ovvero aziende cooperative che hanno profili produttivi differenti).;
- la mancata trasparenza nei rapporti tra soci e aggregazione rende difficile ripartire sia i redditi prodotti dall'aggregazione che i costi comuni, quest'ultimi vengono ripartiti sulla base del valore dei conferimenti, cercando quindi dei criteri "logico-oggettivi"²⁵¹;
- la frattura all'interno dell'aggregazione deriva dalla difficoltà di governo dell'aggregazione che nasce già dalle stesse caratteristiche peculiari della cooperativa.

Su quest'ultimo punto Zan si esprime in modo assai forte sostenendo che la cooperativa non sia la forma aziendale in grado di partecipare e gestire un processo di aggregazione. Sostenendo che la cooperativa ha una struttura non chiara in merito alla confluenza di interessi particolari dei soci e l'azienda tali da compromettere la sua stabilità.²⁵²

8. I Consorzi di cooperative sociali e le sue classificazioni

L'art. 8 della legge 381 definisce consorzi "sociali" quelli "costituiti come società cooperative aventi la base sociale formata in misura non inferiore al settanta per cento da cooperative sociali". Il consorzio è considerato una cooperativa sociale di secondo grado a cui si applicano le norme previste per le cooperative sociali. In base all'origine e alle attività svolte dai consorzi possiamo parlare di²⁵³:

²⁵¹ Ibidem, pag. 92.

²⁵² "Sorge infatti un dubbio di più vasta portata, e cioè che la <forma cooperativa> non sia forse la forma istituzionale più indicata per governare processi di aggregazione, per gestire in modo efficace ed efficiente combinazioni produttive già oggetto di parziale coordinazione in <precedenti> unità, proprio in relazione alle intrinseche difficoltà a generare comportamenti unitari. In altri termini, la contraddizione implicita nel modello cooperativo è quella di tradursi in una *modalità di integrazione non totalmente compiuta* (...) In sostanza, sotto il profilo dell'integrazione inter-aziendale, la forma cooperativa sembra essere modalità relativamente *debole*, (...) profondamente contraddittoria nella mediazione di interessi particolaristici diversi e conflittuali, altamente *instabile*.", Zan, ibidem, pag. 96.

²⁵³ Classificazione di Travaglini C., *Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà*, Clueb, Bologna, 1997, pag. 95 ad eccezione dell'ultimo punto da noi inserito.

- consorzi territoriali;
- consorzi specifici di scopo;
- consorzi di progetto ;
- consorzi da ristrutturazione di cooperativa;
- consorzi nazionali.

Il consorzio territoriale rappresenta l'aggregazione di unità cooperative sociali presenti sullo stesso territorio e svolge funzioni per lo sviluppo del movimento cooperativo che le singole unità non riescono a gestire.

Il consorzio di scopo rappresenta una struttura di supporto dedicata ad una specifica attività, esempi di tale attività sono: la finanza, le attività immobiliari, ecc.

Il consorzi di progetto sono strutture costituite per gestire attività e servizi complessi che richiedono la collaborazioni di più soggetti e non sono gestiti direttamente dal consorzio territoriale.

Il consorzio da ristrutturazione di cooperativa nasce per applicare la legge 381 in virtù della necessità di specificare le attività svolte dalle cooperative sociali e così usufruire delle agevolazioni fiscali. Esso consiste nell'individuare, all'interno di una cooperativa, nuclei di attività omogenei che vengono scorporati per costituire nuove unità cooperative giuridicamente autonome, attraverso scissioni e conferimenti, queste nuove cooperative costituiscono poi un consorzio che mantiene i compiti di direzione.

I consorzi nazionali sono espressione della rete esistente tra cooperative nelle diverse regioni e promuovono ricerca, formazione e informazione; si configurano come soggetti autonomi promotori di politiche sociali²⁵⁴.

I consorzi di cooperative sociali sono nati per svolgere attività commerciali, attività di servizio e per integrare attività produttive e sociali attraverso un collegamento stabile con le cooperative. La scelta del modello consortile deriva dal fatto che la singola azienda non riesce a far fronte alle necessità di sviluppare nuovi mercati, ad assumere rilevanti

²⁵⁴ Bernardi S., *Le politiche di sviluppo consortile*, in *Impresa Sociale*, n. 26, 1996.

commesse di lavoro, di dotarsi di servizi interni specializzati, di promuovere processi di formazione, ecc. Il modello consortile è forse quello che meglio rappresenta e può contenere le caratteristiche della cooperazione sociale. Nel corso dei decenni è stata criticata la scelta di costituire aggregazioni di secondo livello avvalendosi del consorzio, promuovendo, invece, la formazione di società di grandi dimensioni. Questa idea, però, ha dato degli esiti deludenti²⁵⁵. Il primo consorzio di cooperative sociali è nato a Brescia nel 1983 il Consorzio Gino Matterelli egli era stato uno dei fautori del movimento della cooperazione che era scomparso un anno prima. Gli elementi che hanno caratterizzato il consorzio CGM²⁵⁶ e che ritroviamo nei consorzi nati successivamente sono:

- la territorialità;
- l'intersettorialità;
- la promozionalità innovativa.

La scelta di costituire consorzi a livello provinciale ovvero che comprendano le cooperative operanti in una determinata area geografica risponde alla volontà di garantire una risposta ai bisogni della collettività locale attraverso una maggiore integrazione. Il consorzio è un'aggregazione di aziende che vuole svolgere anche una funzione imprenditoriale per cui promuove l'adesione di cooperative operanti in settori diversi in modo da rendere "completa" l'attività sul territorio. Da questo ne deriva che il consorzio ha anche una funzione promozionale dell'azione cooperativa soprattutto riguardo settori di attività non sviluppati.

Nel tempo si sono sviluppati dei consorzio aventi una particolare specializzazione ad esempio in materia di formazione, di concessione di credito per le cooperative, ecc.²⁵⁷

9. Un modello di crescita della cooperativa sociale

²⁵⁵ Scalvini F., *L'integrazione tra cooperative sociali*, op. cit., pag. 96.

²⁵⁶ CGM – Consorzio Gino Matterelli

²⁵⁷ Scalvini F., *L'integrazione tra cooperative sociali*, op.cit., pag. 97.

Da diversi anni, all'interno del movimento cooperativo²⁵⁸, si discute sul possibile modello di crescita della cooperazione sociale, e ancora oggi non si è trovata una risposta unanime. Il fenomeno della cooperazione in Italia risente molto delle ideologie politiche a cui fanno aderiscono le cooperative anche in merito alle scelte dei modelli organizzativi e alle scelte per la crescita e lo sviluppo anche dimensionale delle cooperative. All'interno di Confcooperative, la Federazione della cooperazione sociale, Federsolidarietà ha da sempre promosso un modello organizzativo a "rete" basato sulla presenza di molte piccole e medie cooperative, dando vita a processi di spin off come alternativa alla crescita dimensionale di una singola unità. Il consorzio²⁵⁹ riusciva a tradurre in pratica le esigenze delle cooperative di Federsolidarietà, favorendo un legame tra le cooperative e promuovendone crescita e sviluppo qualitativo attraverso lo svolgimento di attività culturali e di servizio in base alle esigenze territoriali. Lega coop ha scelto come modello quello di dar vita ad una crescita dimensionale delle cooperative anche attraverso una diversificazione delle attività svolte. Creando anche dei veri e propri "colossi" che operano nelle vaste aree di intervento della cooperazione sociale. Da modello organizzativo, specchio di una scelta culturale delle cooperative sociali e delle ideologie politiche, negli anni recenti il consorzio ha assunto un ruolo importante di tipo istituzionale avente maggiore riconoscimento a livello contrattuale sia con privati e con la pubblica amministrazione. Il consorzio di cooperative sociali

²⁵⁸ Lepri S., *Dimensioni generali del fenomeno e modelli organizzativi*, in C.G.M., *Primo Rapporto sulla cooperazione sociale*, Edizioni CGM, Milano, 1994; Scalvini F., *L'integrazione tra cooperative sociali*, in C.G.M., *Primo Rapporto sulla cooperazione sociale*, op. cit.; Marocchi G., *Sviluppo e integrazione delle cooperative sociali*, in C.G.M. (a cura di), *Imprenditori sociali. Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizione Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 1997; Carbognin M. (a cura di), *Il campo di fragole. Reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Franco Angeli, Milano, 1999; Borzaga G. – Depedri S., *Peculiarità e modelli delle cooperative sociali*, in C.G.M. (a cura di), *Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni G. Agnelli, Torino, 2002; Pavolini E., *Le reti fra cooperative sociali: il fenomeno consortile*, in C.G.M. (a cura di), *Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni G. Agnelli, Torino, 2002; Zamaro N., *Imprenditorialità sociale tra innovazione e controllo dei mercati*, in C.G.M. (a cura di), *Beni Comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni G. Agnelli, Torino, 2005.

²⁵⁹ Il consorzio si caratterizza per la sua regolamentazione basata su relazioni di tipo cooperativo, in alcuni casi può rappresentare una scelta strategica in grado di contenere la competitività del mercato esterno. Allo stesso tempo è caratterizzato da un elevato livello di adattabilità e flessibilità in ordine agli elementi costitutivi e al suo funzionamento disciplinato anche da regolamenti interni. Si veda Arcari A.M., *Il coordinamento e il controllo nelle organizzazioni a rete*, Egea, Milano, 1996, pagg. 192- 196.

svolge così un ruolo di:

- erogazione di servizi;
- rappresentanza degli interessi delle cooperative;
- promozione delle politiche economiche e sociali.

L'elemento peculiare della cooperativa sociale è rappresentato dal suo obiettivo ovvero instaurare “la relazione d'aiuto tra una organizzazione imprenditoriale ed una persona in stato di bisogno”²⁶⁰, attraverso l'erogazione di un servizio o di un prodotto di qualità. Alcuni ritengono che per poter raggiungere tale obiettivo, il modello organizzativo della cooperazione sociale, non può raggiungere grandi dimensioni altrimenti si corre il rischio di perdere l'essenza della cooperazione. La piccola dimensione favorisce la corresponsabilità nell'erogazione del servizio, la possibilità di controllo sulla qualità e soprattutto favorisce lo sviluppo di relazioni interne tra operatori e clienti e relazioni interpersonali all'interno della cooperativa²⁶¹.

“Il limite dello sviluppo di una cooperativa è data dalla possibilità per i soci di avere tra loro relazioni significative”, questa è la regola “aurea” definita nel 1989 in riferimento alle dimensioni delle cooperative sociali dall'Assemblea Nazionale delle Cooperative Sociali²⁶².

Un altro elemento fondante del modello organizzativo è rappresentato dal legame con la comunità locale attraverso un rapporto di partnership con istituzioni e la partecipazioni di volontari espressione della società civile che percepisce la cooperativa come istituzione sociale ed imprenditoriale della comunità locale e non come impresa “ordinaria”.

La piccola dimensione rappresenta allora una strategia imprenditoriale a cui segue una strategia di crescita²⁶³ con l'obiettivo di migliorare e sviluppare le attività delle

²⁶⁰ Scalvini F., *Piccola dimensione perché?*, in *Impresa Sociale*, n. 3, 1991.

²⁶¹ Lepri S., *Specializzazione, territorialità, piccola dimensione: l'ipotesi cooperativa per la qualità nei servizi*, in *Impresa sociale, Quaderno 2*, Ed. C.G.M., Brescia, 1992.

²⁶² AA.VV., *Verso l'impresa sociale*, Prima assemblea organizzativa nazionale, Edizioni C.G.M., Milano, 1989.

²⁶³ Corticelli R., *La crescita dell'azienda*, Giuffrè editore, Milano, 1998.

cooperative e contenere i costi. La scelta, consapevole e alternativa, ricade fra i vari modelli di aggregazione interaziendale²⁶⁴ per il modello consortile. Alcune delle motivazioni²⁶⁵ che hanno indotto tale scelta sono per:

- salvaguardare l'autonomia di ciascuna cooperativa;
- favorire al circolazione di informazioni ed esperienze;
- favorire una maggiore partecipazione alla programmazione dei servizi sociali;
- rispondere ai bisogni della collettività promuovendo la nascita e lo sviluppo di nuove cooperative;
- realizzare servizi e iniziative che la singola cooperativa non può realizzare in modo economicamente conveniente;
- rafforzare la capacità contrattuale delle cooperative.

Si parla di una “strategia del campo di fragole”²⁶⁶ ovvero tante cooperative ma ciascuna radicata nella propria comunità locale ed in grado di crescere autonomamente²⁶⁷. Il modello consortile permette di conseguire vantaggi economici, usufruendo di servizi di livello qualitativo superiore a costi inferiori, e vantaggi sociali in quanto consente di conservare e potenziare le peculiarità della cooperazione sociale quali: la piccola dimensione, la flessibilità, il collegamento con la comunità locale, la democraticità della gestione²⁶⁸.

²⁶⁴ Sul concetto di aggregazione interaziendale si vedano Airoldi G.- Brunetti C.- Coda V., *Lezioni di Economia Aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1994; Lomi A., *Reti organizzative*, Bologna, Il Mulino, 1991; Fiocca R., *Imprese senza confini. Sviluppo e nuove forme di alleanze fra aziende*, Etas Libri, Milano, 1987; Lai A., *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1990; Lorenzoni G., *Accordi, Reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia dell'impresa e negli assetti organizzativi*, Etas Libri, Milano, 1990; Mancini D., *L'azienda nella rete di impresa*, Giuffrè Milano, 1999; Marano , *La struttura di gruppo nell'economia dell'impresa*, Cedam, Padova, 1998.; Maglio R., *Le joint venture*, Cedam, Padova, 2000; Cinque E., *I gruppi economici*, Cedam Padova, 2000; Manfredi F., *Le strategie collaborative nelle aziende non profit*, Egea, Milano, 2003.

²⁶⁵ Failoni G., *L'organizzazione consortile tra cooperative sociali: spunti di riflessione*, in *Impresa Sociale*, n. 3, 1991.

²⁶⁶ Butera F. – Carbognin M, *Reti di imprese, Reti di persone*, in *Impresa Sociale* n. 38, 1998; Carbognin M. (a cura di), *Il campo di fragole. Reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Milano, Franco Angeli, 1999.

²⁶⁷ Scalvini F., *Piccola dimensione perché?*, in *Impresa Sociale*, n. 3, 1991.

²⁶⁸ Failoni G., *L'organizzazione consortile fra cooperative sociali: spunti di riflessione*, *Impresa Sociale*, n. 3, 1991.

10. Le caratteristiche dei Consorzi di cooperative sociali

I Consorzi di Cooperative Sociali presentano le seguenti caratteristiche:

- Territorialità: il consorzio è costituito da cooperative operanti in una stessa area geografica (provinciale o regionale) entro cui si sviluppa l'azione.
- Mutualità²⁶⁹: le azioni che il consorzio svolge hanno un'utilità sociale per la collettività.
- Intersettorialità: aggrega cooperative che svolgono attività diverse, sia di servizi sociali sia di inserimento lavorativo, evitando, come consorzio di assumere una caratteristica specialistica.
- Sperimentazione: grazie al coagulo di esperienze delle diverse cooperative il consorzio può sperimentare nuove iniziative di cooperazione in nuovi settori²⁷⁰.

Essi hanno lo scopo di :

- favorire la collaborazione tra le cooperative;
- fornire servizi di supporto e consulenza tecnico-amministrativa e sostegno finanziario alle cooperative consorziate;
- gestire attività di formazione ed addestramento;
- favorire lo sviluppo dell'attività delle cooperative anche commercializzando i prodotti e offrendo servizi a terzi, enti pubblici e privati;
- attuare iniziative di informazione e sensibilizzazione dei cittadini e degli enti pubblici;
- coordinare il rapporto con gli enti pubblici;
- promuovere e favorire nuove iniziative di cooperazione;
- predisporre marchi e denominazioni sociali con cui distinguere i propri prodotti o servizi.

²⁶⁹ Borzaga C., *I consorzi sociali dalla mutualità alla solidarietà*, in *Impresa Sociale*, n. 26, 1996.

²⁷⁰ Si veda Martinelli L. – Lepri S., *La cooperativa sociale*, Il sole 24 Ed., Milano, 1998, pag. 47.

Il rapporto fra consorzio e cooperative socie rappresenta le stesse dinamiche espresse dal rapporto fra cooperative e soci. Anche in questo caso si può parlare di consorzi eterodiretti, codipendenti integrati e consorzi a conduzione manageriale²⁷¹. La cooperativa eterodiretta è direttamente controllata dal socio (autorizzando le scelte gestionali e orientando le decisioni verso la massima efficienza tecnico-produttiva) assumendo il rischio economico dalla gestione; la cooperativa codipendente integrata nasce con l'incremento della base sociale per cui si necessita lo sviluppo di un management interno che persegua obiettivi di sviluppo e rafforzamento dell'impresa anche a scapito degli interessi economici di breve periodo dei soci. La cooperativa a conduzione manageriale è una evoluzione dell'effetto della crescita del numero di soci aderenti con un management che sia espressione del movimento cooperativo.

Possiamo considerare i consorzi di progetto e di ristrutturazione, quali consorzi codipendenti integrati e i consorzi territoriali e di scopo, quali consorzi a conduzione manageriale²⁷².

Le attività svolte dai consorzi di cooperative sociali

Le attività svolte dai consorzi di cooperative sociali riguardano principalmente tre tipi di attività²⁷³:

- erogazione di servizi di supporto alle cooperative (servizi amministrativi, di consulenza, di formazione, facilitazione all'accesso al credito, ecc.);
- rappresentanza politica ai fini della tutela e della promozione della cooperazione sociale;

²⁷¹ Questa classificazione proposta da Maticena si basa “sulla scelta del ruolo del socio come elemento valutatore della cooperativa”, in Maticena A., *Gli obiettivi della cooperazione*, in *Imprenditorialità e cooperazione*, (a cura di C. Sorci), Giuffrè, Milano, 1990 pag. 49 e seg. e in Maticena A., *Impresa cooperativa: obiettivi finalizzanti, risultati gestionali e bilancio d'esercizio*, Clueb, Bologna, 1990, pag. 49. Sul tema si veda capitolo 2.

²⁷² Per un approfondimento si veda Travaglini C., *Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà*, Clueb, Bologna, 1997.

²⁷³ Sul tema si veda Marocchi G., Sviluppo e integrazione delle cooperative sociali, in Centro studi CGM (a cura di), *Imprenditori sociali – Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, 1997 e Pavolini, op.cit.

- promozione di politiche economiche ovvero una funzione imprenditoriale definita attività di *general contractor*

L'attività di *general contractor* svolta dal consorzio consiste nel promuovere la partecipazione delle cooperative a gara di appalto di servizi pubblici, in cui il consorzio ha un maggior peso contrattuale rispetto alla singola cooperativa. Questo tipo di attività richiede a sua volta l'adesione delle cooperative a accettare un regolamento che limita la concorrenza tra le cooperative che aderiscono al consorzio e anche la concorrenza tra la singola cooperativa ed il consorzio. Esiste quindi nei consorzi un vero proprio ufficio che si occupa della gestione e della partecipazione a gare per l'assegnazione di commesse. Altro ruolo importante che i consorzi stanno sempre più svolgendo riguarda la facilitazione del processo di accesso al credito bancario.

Sulla base delle funzioni svolte dai consorzi possiamo distinguere²⁷⁴:

- i consorzi “leggeri”, quando svolgono funzioni formative e amministrative per le consorziate;
- consorzi “pesanti”, quando svolgono molteplici funzioni tra cui l'attività di *general contractor* fino a svolgere funzioni imprenditoriali.

Su questo ultimo punto, ovvero la definizione di consorzi “pesante” e lo svolgimento di funzioni imprenditoriali, quale l'attività di *general contractor* si potrebbero fare delle considerazioni in merito alla possibilità che la cooperativa, aderendo al consorzio, “deleghi” una parte della sua imprenditorialità e una parte della sua “autonomia” tanto da poter perdere i caratteri di un'azienda²⁷⁵.

²⁷⁴ Questa classificazione è di Pavolini E., op. cit., pag. 195 a sua volta mutuata da Marocchi G., op.cit., pag. 198.

²⁷⁵ Sul tema dell'imprenditorialità si veda Andreus M., *Alcune riflessioni sulla natura imprenditoriale della cooperazione sociale*, in Centro studi CGM (a cura di), *Comunità cooperative – Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, 2002 e Andreus M., *Cooperativa sociali come impresa sociale? Le condizioni di imprenditorialità nel terzo settore*, in Centro studi CGM (a cura di), *Beni comuni – Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, 2004.

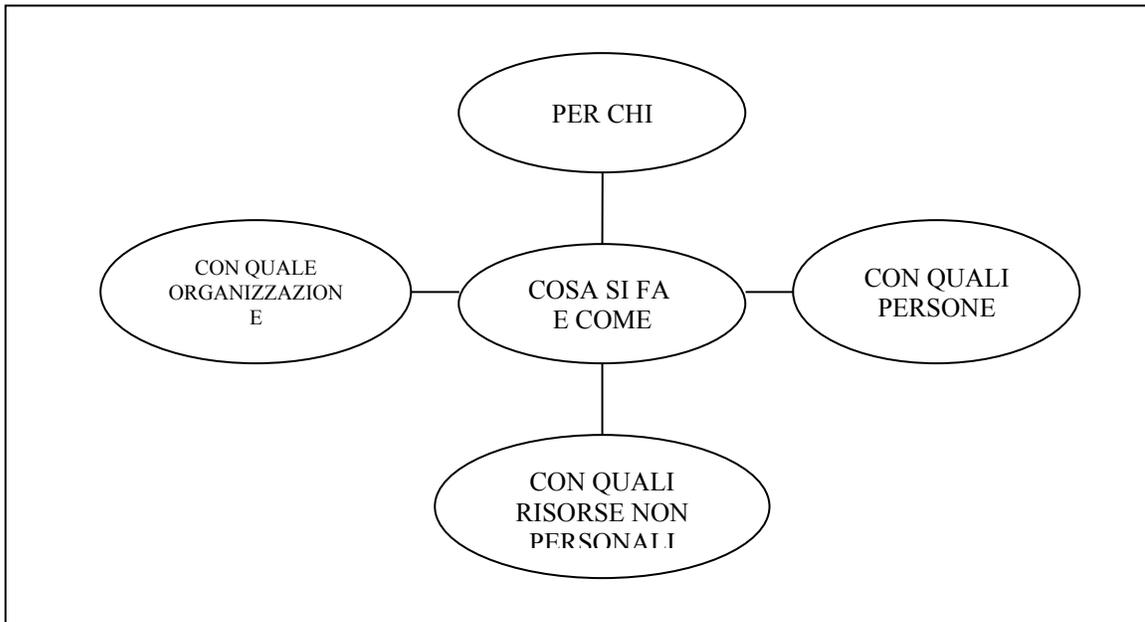
Le modalità di formazione dei consorzi

Nella realtà della nascita dei consorzi possiamo individuare due tipi di modelli di formazione dei consorzi: il bottom up *micro* e il bottom up *macro*²⁷⁶. Il primo modello si basa sull'aggregazione di un numero limitato di cooperative sociali che sulla base di interessi comuni e sulla possibilità di collaborazioni future, decidono di costituire un consorzio. Di solito il consorzio nasce dalla conoscenza antecedente tra i diversi operatori e sulla base di esperienze positive sviluppatesi nel tempo. Il secondo modello di formazione di consorzi detto bottom up *macro*, invece, si forma con un gran numero di cooperative sociali. La formazione del consorzio è promossa dalle centrali cooperative, quest'ultime cercano di facilitare l'adesione di cooperative sociali che operano nello stesso territorio, a volte fungendo anche da garanti sulle cooperative stesse in ordine alla possibilità di comportamenti scorretti. Entrambi i modelli presentano dei vantaggi e degli svantaggi. Nel modello "micro" il vantaggio deriva dalle relazioni di fiducia che si sono instaurate nel tempo tra i operatori ma allo stesso tempo questo aspetto potrebbe limitare la crescita del numero di adesioni da parte delle cooperative comportando così un minor peso in termini di rappresentanza "istituzionale". Nel modello macro, al contrario, il numero elevato di cooperative aderenti potrebbe generare dei problemi inerenti a comportamenti non sempre corretti da parte delle cooperative.

11. La configurazione del Consorzio di cooperative sociali

²⁷⁶ Questa classificazione è di Pavolini E., *Le reti tra cooperative sociali: il fenomeno consortile*, in Centro studi CGM (a cura di), *Comunità cooperative – Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, 2002, pag. 181.

La configurazione di un consorzio può essere analizzata considerando gli elementi del modello di un'azienda²⁷⁷ quali: l'assetto istituzionale, le combinazioni economiche, l'assetto tecnico, il patrimonio, l'assetto organizzativo e l'organismo personale²⁷⁸.



La configurazione del consorzio

Fonte: Depperu D., *Economia dei consorzi tra imprese*, ibidem, pag. 156

Per analogia possiamo individuare, quali elementi parte della configurazione di un consorzio l'insieme dei seguenti elementi²⁷⁹:

- assetto istituzionale;
- coordinazione consortile;
- assetto organizzativo;

²⁷⁷ Airoidi G. – Brunetti G. – Coda V., *Lezioni di Economia Aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1994, pag. 80. Tra le teorie interpretative del concetto di azienda, si è scelta quella descritta, in quanto si ritiene, probabilmente, che meglio possa inquadrare le problematiche dell'aggregazione consortile. Sul concetto di azienda si veda Besta, *La ragioneria*; Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1957; Amaduzzi A., *Economia Aziendale*, Cacucci Editore, Bari, 1990; Ceccherelli, *Istituzioni di Ragioneria*, Firenze, Le Monnier, 1962; Masini C., *Lavoro e risparmio. Corso di Economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1968; Viganò E., *L'economia aziendale e la ragioneria*, Cedam, Padova, 1996; Viganò E., *Azienda*, op. cit.

²⁷⁸ Questo schema di riferimento è tratto da Depperu che, nel configurare il consorzio, ha scelto di aggregare l'assetto tecnico nella coordinazione consortile. Depperu D., *Economia dei consorzi tra imprese*, Milano, EGEA, 1996, pag. 155.

²⁷⁹ Depperu D., *Economia dei consorzi tra imprese*, ibidem pag. 203 e seguenti.

- organismo personale;
- patrimonio.

Naturalmente questi elementi variano in funzione del tipo di consorzio e di altre caratteristiche della gestione del consorzio stesso e possono influenzare i comportamenti e le strategie possibili.

Possiamo tracciare le caratteristiche generali per ognuno di questi elementi:

- l'assetto istituzionale di un consorzio definisce le caratteristiche ed i rapporti esistenti tra alcuni elementi critici. Gli elementi critici possono essere rappresentati dai partner e dai prestatori di lavoro ed è importante considerare la loro numerosità e il tipo di relazioni che li legano in quanto possono essere causa di una maggiore o minore coesione all'interno dell'aggregato. Dell'assetto istituzionale fanno parte anche i contributi apportati dai soggetti critici e i benefici da questi ottenuti.
- la coordinazione consortile è intesa come l'insieme delle attività svolte in modo coordinato dalle aziende partner o dalla struttura centrale del consorzio per conto delle aziende partner.
- l'assetto organizzativo è dato dalla sua struttura organizzativa e dai suoi sistemi operativi. La struttura organizzativa, di norma, si caratterizza per un basso livello di complessità; l'organo critico è dato dalla presidenza (o dalla direzione generale) che svolge la funzione imprenditoriale. I sistemi operativi sono rappresentati dall'insieme di regole, procedure e programmi che, insieme alla struttura organizzativa, guidano il comportamento dell'organismo personale. I sistemi operativi sono riconducibili a due classi: i sistemi di gestione del personale (sistemi di ricerca, selezione, inserimento del personale; sistemi di addestramento e formazione; il sistema retributivo, ecc.) e i sistemi di gestione degli obiettivi e delle

informazioni (sistema di pianificazione strategica; sistema di progettazione e controllo; il sistema informativo, ecc.).

- l'organismo personale è costituito dall'insieme di persone che prestano lavoro presso il consorzio. Esso è piuttosto contenuto, mentre numerosi possono essere, invece, i collaboratori esterni.
- il patrimonio: il consorzio di norma si caratterizza per un patrimonio tangibile non particolarmente consistente in quanto la coordinazione consortile svolge attività che richiedono significativi investimenti in risorse intangibili, quali immagine, marchi, fiducia e know-how.

Tra la progettazione dell'assetto istituzionale e quello dell'assetto organizzativo del consorzio c'è la predisposizione dei regolamenti interni²⁸⁰, cioè delle regole che definiscono:

- le modalità di accesso, recesso, esclusione dall'azienda consortile;
- la dimensione dei contributi che i singoli consorziati devono versare al consorzio a fronte di servizi ed attività per essi realizzati nell'ambito della coordinazione consortile;
- la disciplina della concorrenza interna;
- l'accesso a fornitori esterni in sostituzione di quelli interni;

I regolamenti possono essere considerati come parte dei meccanismi previsti nell'ambito dell'assetto istituzionale del consorzio. Esistono tuttavia anche altri meccanismi la cui predisposizione contribuisce a rendere più trasparenti i rapporti interni, e quindi a ridurre gli spazi di manovra per la realizzazione di comportamenti opportunistici.

²⁸⁰ Depperu, *Economia dei Consorzi tra imprese*, op. cit., pag. 245.

Tali meccanismi hanno per oggetto i rapporti di natura economica che intercorrono tra la struttura centrale del consorzio e la singola azienda partner.

Mutamenti nella configurazione del consorzio sono riconducibili a decisioni ed azioni del consorzio stesso, delle singole aziende partner o di aziende che fanno parte della rete.

I cambiamenti più rilevanti sono quelli che avvengono per effetto di modificazioni nell'ambito della coordinazione consortile e dell'assetto istituzionale del consorzio.

Per quanto riguarda l'assetto istituzionale si considerino i cambiamenti di configurazione²⁸¹ imputabili a :

- ingresso di nuove aziende nel consorzio;
- uscita di aziende dal consorzio;
- acquisizioni operate o subite da parte di aziende partner;
- definizione di accordi tra aziende partner ed altre aziende esterne alla rete;
- ingresso di aziende partner in altre reti.

Queste sono le operazioni che hanno un effetto immediato sui confini del consorzio.

Tali cambiamenti, che riguardano essenzialmente con l'assetto istituzionale dell'aggregato, si traducono poi in cambiamenti per le altre variabili che compongono la configurazione, ad esempio: l'aumento o la riduzione del grado di estensione della coordinazione consortile, i cambiamenti nel valore e nella struttura del patrimonio e i cambiamenti a livello di organismo personale.

A questi cambiamenti vanno poi aggiunti i cambiamenti dovuti a consolidamenti o riorientamenti nella strategia consortile e nella strategia dei partner .

Nella gestione di un consorzio è essenziale considerare che ogni cambiamento di configurazione deve essere realizzato mantenendo in equilibrio il rapporto contributi-benefici per ciascun partner e per coloro che apportano contributi critici.

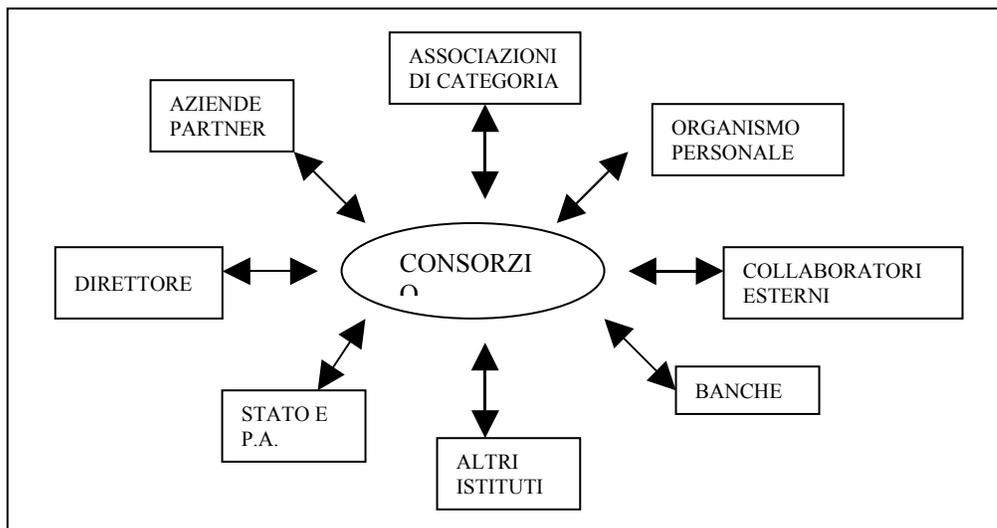
²⁸¹ Depperu, *Economia dei Consorzi tra imprese*, op. cit., pag. 253.

Il consorzio, infatti, può prosperare e svilupparsi solo se riesce a mantenere un equilibrio tra i contributi che tali soggetti forniscono e le ricompense che è in grado di dare o promettere loro. Non appena questo equilibrio viene meno, cambia la configurazione del consorzio.

Questa è una delle motivazioni per cui il consorzio deve investire molte risorse nella messa a punto di un'offerta da rivolgere a tutti gli interlocutori istituzionali, differenziandola in base al soggetto al quale è destinata.

Le decisioni relative ai rapporti con gli interlocutori istituzionali danno luogo alla strategia istituzionale del consorzio.

In particolare, l'offerta deve essere coerente con le aspettative ed i bisogni espressi dai destinatari e con la configurazione dell'aggregato, il che significa che le competenze presenti all'interno del consorzio devono essere tali da consentire di mettere a punto un'offerta idonea al soddisfacimento dei bisogni dei destinatari.

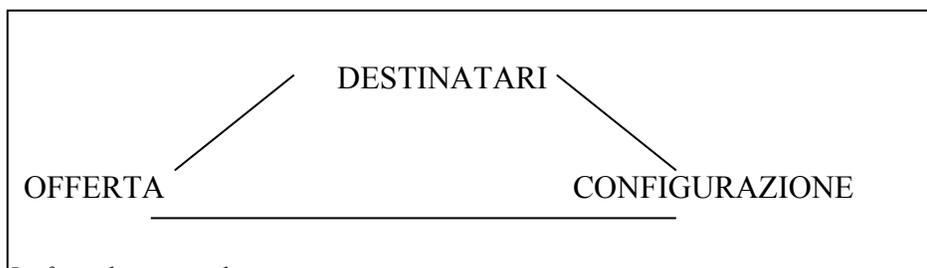


L'offerta che il consorzio indirizza ai soggetti che apportano contributi.
Fonte: Depperu, *Economia dei Consorzi tra imprese*, op. cit., pag. 261.

12. La formula consortile

In sostanza, il consorzio deve essere in grado di mettere a punto una *formula consortile*²⁸² tale da soddisfare i bisogni della sua clientela di riferimento. Tale formula consortile, in analogia con la formula imprenditoriale²⁸³ si compone di:

- Offerta
- Destinatari
- Configurazione del consorzio



La formula consortile.

Fonte: Depperu, *Economia dei Consorzi tra imprese*, op. cit., pag. 264.

Quando l'offerta che il consorzio rivolge ai destinatari è unica è possibile che lo stesso tipo di strategia produca effetti positivi per tutti.

Occorre evidenziare che la formula consortile contiene in sé delle problematiche intrinseche legate alla tipologia di aggregazione, dovute alla presenza di aziende che svolgono attività diverse, la difficoltà di creare un legame tra i risultati dei singoli partner e i risultati dell'attività consortile e la mancata autonomia del consorzio rispetto ai contributi offerti dai suoi partner. Da queste problematiche ne discendono altre in riferimento ai criteri di selezione dei partner, alla diversa partecipazione contributiva e ai benefici attesi dei partner dal consorzio; dal verificarsi di opportunamente opportunistici²⁸⁴.

²⁸² ibidem, pag. 263.

²⁸³ Coda V., *La valutazione della formula imprenditoriale*, in "Sviluppo e Organizzazione", marzo-aprile, 1984.

²⁸⁴ Depperu, *Economia dei consorzi tra imprese*, op. cit., pag. 153.

In merito alle problematiche inerenti lo specifico dei consorzi di cooperative sociali, occorre segnalare che i servizi offerti dal consorzio hanno le caratteristiche di beni pubblici, per i quali risulta difficile escludere i soggetti non paganti, e anche di “beni di club²⁸⁵” in cui è più facile escludere terzi ma allo stesso tempo si può verificare un fenomeno “congestione” dovuto all’aumento spropositato di soggetti che usufruiscono di un servizio o di un bene. Si pensi, a titolo di esempio, all’attività di *general contractor* svolta dal consorzio, essa prevede la possibilità del consorzio di partecipare a gare di appalto pubbliche per conto delle consorziate e presuppone un patto di non concorrenza fra le cooperative consorziate e fra le cooperative e il consorzio stesso. Ne deriva che la partecipazione al consorzio limita l’autonomia delle sue aderenti e allo stesso tempo presuppone un atto di fiducia, verso il consorzio e i suoi partner, nel condividere le proprie decisioni, informazioni e programmi di attività. Un altro rischio deriva dalla forte crescita del consorzio, in termini di numero di aderenti e di funzioni svolte, tale da ridurre la comunicazione al suo interno creando asimmetrie informative fino alla formazione di gruppi coesi che tendono a imporre le proprie idee e i propri interessi agli altri aderenti.

13. Le peculiarità del bilancio del consorzio di cooperative sociali: cenni

Sul tema del bilancio del consorzio di cooperative sociali²⁸⁶ vale quanto disciplinato per le società commerciali in tema di bilancio, a questo si aggiunge un’informazione suppletiva in merito allo scopo mutualistico della cooperativa e in particolare alle finalità sociali delle cooperative sociali. Le specificità in materia di consorzio riguarderanno la proposta di redazione, anche per il consorzio, di un bilancio di solidarietà sociale²⁸⁷. Anche se in tempi recenti i consorzi prediligono la redazione di un bilancio sociale²⁸⁸ che comprenda anche

²⁸⁵ Per un approfondimento Pavolini E., *Le reti tra cooperative sociali: il fenomeno consortile*, in Centro Studi CGM (a cura di) *Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2002, pag. 179.

²⁸⁶ Si veda Andreass M., *Le società cooperative: finalità aziendali e sistema informativo-contabile*, in *Impresa Sociale*, n. 11, 1993.

²⁸⁷ Scalvini F., *Il bilancio di solidarietà sociale*, in *Impresa Sociale*, n. 14, 1994, pagg.43 e seguenti.

²⁸⁸ Mari L.M., *La finalità mutualistica e il bilancio sociale nell’impresa cooperativa*, in *Rivista della cooperazione*, n. 16, maggio-giugno, 1994.

quanto proposto nel bilancio di solidarietà sociale²⁸⁹. Sul tema si tralascia ma potrebbe essere oggetto di trattazione molto più ampio. Si presentano di seguito uno schema di bilancio per il consorzio.

Si riporta un generico schema di bilancio di un consorzio con attività esterna:

SITUAZIONE PATRIMONIALE AL 31.12...	
ATTIVITÀ	PASSIVITÀ
Immobilizzazioni Materiali: – fabbricati – automezzi – mobili e arredi Immobilizzazioni immateriali Cassa Banche c/c Consorziati c/contributi Crediti per penalità (Disavanzo di gestione) <i>Totale attività</i>	Debiti v/consorziati Debiti v/fornitori F.di di Amm.to beni materiali Debiti diversi <i>Totale passività</i> <i>Netto:</i> Fondo consortile Avanzo di gestione
Cauzioni consorziati	Consorziati c/cauzioni

²⁸⁹ Si veda Andreus M. – Girardi G., *Responsabilità sociale e strumenti di rendicontazione: considerazioni introduttive*, in *Impresa Sociale*, n. 9, 1993; Pestoff V.A., *Rendiconto sociale per cooperative e organizzazioni non profit*, in *Impresa Sociale*, n. 28, 1996; Viviani M., *Cooperazione e bilancio sociale: suggerimenti per una paternità consapevole*, in *Rivista della Cooperazione*; Manni F., *Alcune riflessioni sul bilancio sociale delle cooperative*, in *R.I.R.E.A.*, Marzo-Aprile, 2005.

RENDICONTO ECONOMICO DELL'ESERCIZIO 19...	
SPESE	PROVENTI
- Fitti passivi	- Contributi consortili
- Costo del lavoro:	- Penalità consorziate
- stipendi	- Contributi di enti
- contributi	- Interessi attivi
- indennità licenziamento	- Sopravvenienze attive
- Ammortamenti	- (ecc.)
- Spese per gli organi consortili	
- Spese per l'organizzazione comune	
- Spese di amministrazione	
- Premi assicurativi	
- Oneri finanziari	
- Oneri fiscali	
- (ecc.)	
- Avanzo di gestione	- (Disavanzo di gestione)

Fonte: D'Amico L., *L'economia delle imprese associative*, Giappichelli, Torino, 2000, pag. 68.

Schema di bilancio di un consorzio che svolge attività esterna:

BILANCIO IN FORMA ABBREVIATA DEL CONSORZIO "X" AL 31.12...	
PARTE PRIMA - STATO PATRIMONIALE	
A) Crediti v/consorzati per contributi ancora dovuti B) Immobilizzazioni: I - Immateriali (nette) II - Materiali (nette) III - C) Attivo circolante: I - II - Crediti (con separata indicazione degli importi esigibili oltre l'eserci- zio successivo) III - IV - Disponibilità liquide D) Ratei e risconti	A) Patrimonio netto I - Fondo consortile II - III - Riserva da rivalutazione IV - V - VI - Riserve statutarie VII - Altre riserve VIII - Avanzo (Disavanzo) dell'esercizio B) Fondi per rischi e oneri C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato D) Debiti, con separata indicazione degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo E) Ratei e risconti

Fonte: D'Amico L., ibidem.

PARTE SECONDA – CONTO ECONOMICO

A) VALORE DELLA PRODUZIONE:

1. contributi ordinari da consorziati
2. –
3. –
4. –
5. –

B) COSTI DELLA PRODUZIONE:

6. –
7. per servizi
8. per godimento di beni di terzi
9. per il personale:
 - a) salari e stipendi
 - b) oneri sociali
 - c) trattamento di fine rapporto
 - d) –
 - e) altri costi
10. ammortamenti e svalutazioni:
 - a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali
 - b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali
 - c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni
 - d) svalutazione dei crediti
11. –
12. accantonamenti per rischi
13. altri accantonamenti
14. oneri diversi di gestione

C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI:

15. –
16. altri proventi finanziari
17. interessi e altri oneri finanziari

D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE:

18. –
19. –

E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI:

20. proventi
21. oneri

RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE

22. imposte sul reddito di esercizio
23. risultato (avanzo o disavanzo) dell'esercizio⁶⁰.

⁶⁰ Le voci 24 e 25 (rispettivamente rettifiche di valori e accantonamenti operati

CAPITOLO QUARTO

UN CASO ECONOMICO AZIENDALE: IL CONSORZIO DI COOPERATIVE SOCIALI ICARO

1. Il Consorzio di Cooperative Sociali Icaro²⁹⁰

Una volta delineato il quadro di riferimento teorico del modello consortile di cooperative sociali, passiamo ad analizzare il caso del consorzio ICARO, secondo la struttura presentata nel paragrafo precedente. In secondo luogo si descriverà l'attività svolta dal consorzio per favorire il reinserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.

Lo scopo del Consorzio "Icaro" è quello di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana ed all'integrazione sociale dei cittadini.

Nato nel 1995 dall'esigenza di formulare risposte concrete ai bisogni di categorie socialmente deboli, il Consorzio di Cooperative Sociali "Icaro" si propone, come scopo, lo studio e la ricerca di modelli di intervento per la cura ed il trattamento di tutte quelle forme di patologie che creano un progressivo distacco del soggetto dal tessuto sociale. L'obiettivo primario del Consorzio è quello di fornire Servizi sempre più completi ed avanzati a tutti gli utenti e, nel contempo, fornire ai soci lavoratori migliori condizioni lavorative, sia dal punto di vista economico sia da quello professionale.

Il Consorzio si propone diversi scopi:

- stimolare la collaborazione tra le cooperative;
- fornire servizi di supporto e di consulenza tecnico-amministrativa ed offrire quant'altro necessario, compreso il sostegno finanziario, alle cooperative consorziate per migliorare la loro efficacia operativa;
- gestire attività di formazione ed addestramento;

²⁹⁰ Per la stesura di questo capitolo ringrazio per la collaborazione e la disponibilità il presidente del Consorzio Icaro Prof. Gabriele Capitelli, la dott.ssa Fiorentino, la dott.ssa Gemellino e la dott.ssa De Quattro.

- favorire lo sviluppo e la produttività sociale dell'attività lavorativa della cooperativa, anche commercializzandone i prodotti ed offrendo a terzi, compresi enti pubblici e privati direttamente o tramite gare d'appalto, licitazioni, ecc., prodotti e servizi;
- attuare, sia direttamente sia tramite le cooperative socie, iniziative di informazione e sensibilizzazione dei cittadini e degli enti pubblici sui problemi dell'emarginazione;
- coordinare il rapporto con gli enti pubblici;
- promuovere e favorire attraverso adeguati interventi il sorgere di nuove iniziative di cooperazione di solidarietà sociale;
- predisporre marchi e denominazioni sociali specifici per contraddistinguere i propri servizi e/o prodotti.²⁹¹

Il Consorzio Icaro, nasce per unire alcune Cooperative "storiche" della provincia di Caserta, come le Cooperative Sociali "la Mongolfiera", "Arcobaleno" e "L'Aquilone", è da considerarsi come la realtà della Cooperazione Sociale più visibile ed importante nell'ambito della provincia di Caserta e fra le prime a livello regionale.

Difatti, negli ultimi anni ha allargato il suo ambito di interesse, incentrato all'inizio sui minori a rischio di coinvolgimento in attività criminose, a tutti i settori riguardanti i cosiddetti "servizi alla persona" realizzando progetti incentrati sull'assistenza e la riabilitazione dei soggetti con problemi di tossicodipendenza, dei soggetti anziani attraverso programmi di Assistenza Domiciliare Integrata, dei soggetti con problematiche psichiche, gestendo strutture di accoglienza residenziali e semi residenziali.

2. L'assetto istituzionale

2.1 Le aziende partner

²⁹¹Tratto da ICARO Consorzio di Cooperative Sociali, *Il bilancio sociale*, anno 2004, Caserta, pag. 7.

Il Consorzio Icaro è un consorzio costituito quasi esclusivamente da cooperative sociali è, quindi, pienamente rispondente al requisito della composizione del 70% di cooperative sociali richiesto dalla 381/91 e precisamente: 30 cooperative sociali di tipo A, 6 cooperative sociali di tipo B, 16 cooperative sociali tipo A e B, 2 associazioni di volontariato e 1 società per azioni. I contributi di partecipazione dei partner al Consorzio sono soprattutto economici, attraverso il versamento di una quota associativa che hanno sottoscritto al momento dell'adesione al consorzio. A questi contributi di natura economica si aggiungono competenze, professionalità acquisite nel tempo, relazioni con diversi stakeholder di riferimento che divengono un capitale sociale condiviso con tutte le aziende partner. Le ricompense ottenute derivano dai servizi erogati dal Consorzio, che permettono di ottenere a prezzi più bassi e con maggiore qualità. La funzione di general contractor consente alle aziende partner di poter contare sulla possibilità di aver maggior peso contrattuale ma soprattutto di poter programmare la gestione e le strategie di crescita e sviluppo e continuità dei servizi erogati da ciascuna azienda.

2.2 Altri soggetti critici

Le organizzazioni del terzo settore

Il Consorzio Icaro dal 1997 aderisce a:

- UNCI – Unione Nazionale Cooperative Italiane dal 1997;
- LIBERA l'associazione creata da Don Ciotti, per l'utilizzo dei beni confiscati alla camorra dall'anno 2002;
- Consorzio Gino Matterelli Consorzio di Consorzi di Cooperative sociali dal 2000;
- Associazione Nazionale Cooperative Sociali dell'UNCI con l'intento di dare maggiore rilievo politico sindacale dal 08.08.2003;
- associazione sportiva C.S.A.I.N. con lo scopo di organizzare manifestazioni sportive in rete con altre organizzazioni del circuito dall'anno 2003

Le partecipazioni in organizzazioni di finanziamento ad organismi del terzo settore

Il settore del finanziamento rappresenta da sempre un elemento prioritario per le organizzazioni che intendono porre in essere un serio programma di sviluppo aziendale.

In virtù di tale esigenza il Consorzio Icaro è presente in diverse società di finanziamento pubblico a società del terzo settore, e precisamente:

- ❑ **Fincoop soc.cooperativa a r. l.** sussidiaria, promossa e costituita ai sensi della legge 27 febbraio 1985, n. 49, con sede in Roma, via S. Sotero, 32.
- ❑ **Co.Fi. Ti., Consorzio Fidi Del Tirreno.** Consorzio di garanzia reciproca fidi, con sede in Cava dei Tirreni, c.so Mazzini, n. 39.
- ❑ **CON. FORM – Consorzio Formazione Menegeriale,** con sede in Avellino, Centro Direzionale.

Il volontariato e il servizio civile volontario

Il consorzio Icaro conserva, da sempre, ottimi rapporti col mondo del volontariato. Grande importanza è data, inoltre, all'integrazione con il volontariato con la rete locale, con le associazioni locali, sportiva, culturali e con le Comunità Parrocchiali.

Dal 1995 in convenzione con Federsolidarietà prima e direttamente in convenzione con il Ministero della Difesa poi, dispone dell'invio di n. 50 obiettori di coscienza, giusta convenzione n. 8618 del 02.04.98 fino al termine naturale della convenzione prevista entro l'anno 2005.

Dal 2003 ha partecipato al bando indetto dal Ministero degli Affari Sociali ed ha ottenuto l'invio di n. 131 volontarie in servizio civile. Al momento ha 44 sedi accreditate.

I rapporti con il mondo universitario

Il Consorzio Icaro ha strutturato nel corso del tempo rapporti duraturi di collaborazione col settore Universitario e precisamente:

- **Seconda Università degli Studi di Napoli** grazie al finanziamento, da parte del Consorzio, di una borsa di studio per la frequenza al corso di studi in “Dottorato di Ricerca in Economia e amministrazione delle imprese cooperative e delle Organizzazioni Non Profit”, di durata triennale.
- **Istituto Universitario Suor Orsola Benincasa**, per lo svolgimento del tirocinio formativo degli studenti iscritti al Corso di Laurea in Scienze dell’Educazione.
- **Università degli Studi di Cassino** per lo svolgimento del tirocinio degli allievi del **Diploma Universitario in Servizio Sociale**.
- **Università degli Studi di Cassino** per lo svolgimento del tirocinio formativo degli studenti della facoltà di **Lettere e Filosofia**.
- **II Università Degli Studi Di Napoli, Facoltà di Medicina e Chirurgia:** per la consulenza, interventi di ricerca, di applicazione delle procedure di verifica della Qualità e l’organizzazione dei sistemi di valutazione e supervisione nell’efficacia degli interventi sanitari contemplati nei servizi A.D.I.

3. La coordinazione consortile

I servizi offerti dal consorzio alle cooperative socie sono:

- attività di formazione degli operatori delle cooperative e di soggetti esterni;
- attività di general contractor

L’attività di formazione e di addestramento degli operatori delle cooperative sociali è una delle funzioni svolte dal consorzio per favorire la crescita e lo sviluppo delle sue consorziate a cui con difficoltà potrebbero prevedere con le sole proprie forze economiche.

La ricchezza delle cooperative è rappresentata propria dal capitale umano, intesa come le conoscenze dei singoli soggetti che vi partecipano e come patrimonio di relazioni di fiducia, di collaborazione che si sviluppano all'interno del movimento cooperativo.

La formazione professionale è un elemento importante per garantire l'erogazione di un servizio di qualità ed utile alla collettività a cui deve accompagnarsi la partecipazione e la condivisione dei valori fondanti la cooperazione sociale, quali la mutualità, la solidarietà, l'utilità sociale, ecc.

L'attività di general contractor affidata al consorzio nasce come scelta delle consorziate per riuscire ad ottenere maggior forza contrattuale, ricercare nuove occasioni di lavoro e di sviluppo, di migliorare le condizioni economiche dei soci e dei lavoratori. Si rimanda alle pagine successive per il dettaglio.

Le cooperative che vogliono aderire al Consorzio devono sottoscrivere un regolamento interno. Nel regolamento del Consorzio Icaro si disciplinano i seguenti aspetti²⁹²:

1. radicamento territoriale;
2. piccola dimensione;
3. qualificazione e specializzazione;
4. innovazione;
5. collaborazione con l'ente pubblico;
6. il rapporto con le altre realtà del terzo sistema.

I primi punti appena indicati riguardano quindi la definizione della mission e della vision del consorzio, a questa segue una disciplina sui rapporti interni tra consorziati riguardanti:

7. la scelta dei dirigenti;
8. statuti;
9. trasparenza;
10. criteri di ammissione;
11. regolazioni imprenditoriali;
12. rapporti consortili e prerogative del consorzio;

²⁹² Regolamento Consorzio Sociale "Icaro".

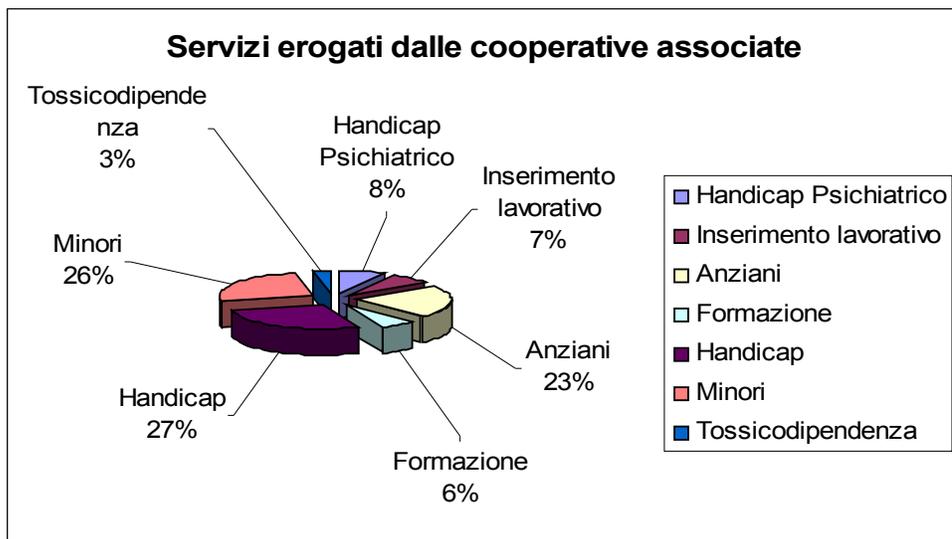
13. circolarità delle informazioni;
14. rispetto del regolamento.

I settori di intervento

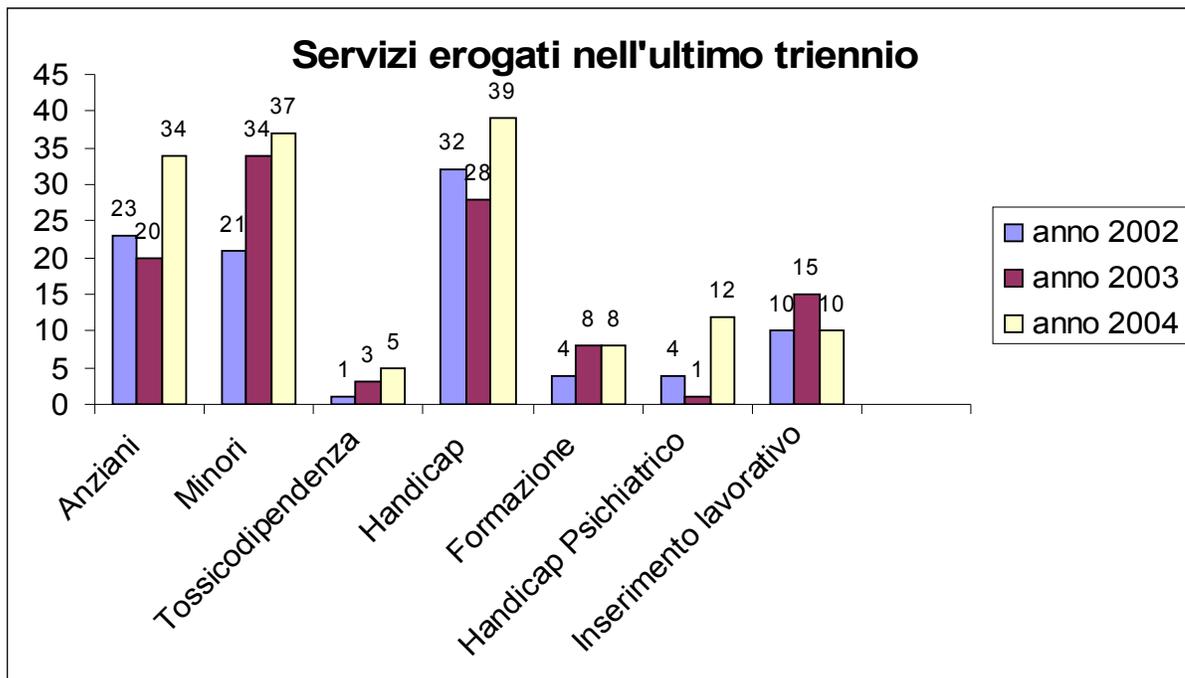
I settori di intervento sono:

- **area anziani** attraverso servizi di assistenza domiciliare, infermieristica, riabilitativa;
- **area materno infantile** attraverso la gestione di comunità di tipo familiare per minori, comunità alloggio per minori, servizi di pronta accoglienza, sostegno alla genitorialità e servizio educativo domiciliare, servizi di animazione prescolastica, babysitteraggi, centri antiviolenza e prevenzione e trattamento abusi, affido, servizi di assistenza domiciliare a bambini, servizi scuola bus, centro di aggregazione giovanile, centro ascolto famiglie, sportello donna, centri gioco;
- **area disabilità** con servizi di assistenza materiale per portatori di handicap grave, centri polivalenti diurni per disabili, assistenza scolastica a portatori di handicap, servizi di trasporto disabili con accompagnamento, servizi psicomotori, logopedistici e terapisti della riabilitazione;
- **area disabilità psichiatrica** attraverso servizi di assistenza e riabilitazione psichiatrica, servizi di assistenza infermieristica, socio-sanitaria e riabilitazione psichiatrica, budget di cura;
- **tossicodipendenze** attraverso servizi svolti dal centro di ascolto, progetto di prevenzione primaria tossicodipendenza, servizio infermieristico;
- **inserimento lavorativo** attraverso servizi di gestione parcheggi a pagamento, servizi di pulizia, mensa scolastica, servizio di ristorazione, manutenzione edile, servizi di manutenzione pubblica illuminazione, servizio pulizie strade, interni e pozzetti, manutenzione verde pubblico, servizio informatico-amministrativo;
- **attività di ricerca ed editoriale** attraverso il progetto cittadinanza attiva e sviluppo locale Da alcuni anni il Consorzio di Cooperative Sociali "ICARO" si è dotato di un proprio Centro Studi e Ricerche, composto da una équipe multidisciplinare, con

l'obiettivo di promuovere e sviluppare nuove metodiche e tecniche nel campo dell'assistenza, della riabilitazione e del reinserimento lavorativo dei soggetti con svantaggio fisico, psichico e sociale.



Fonte interna

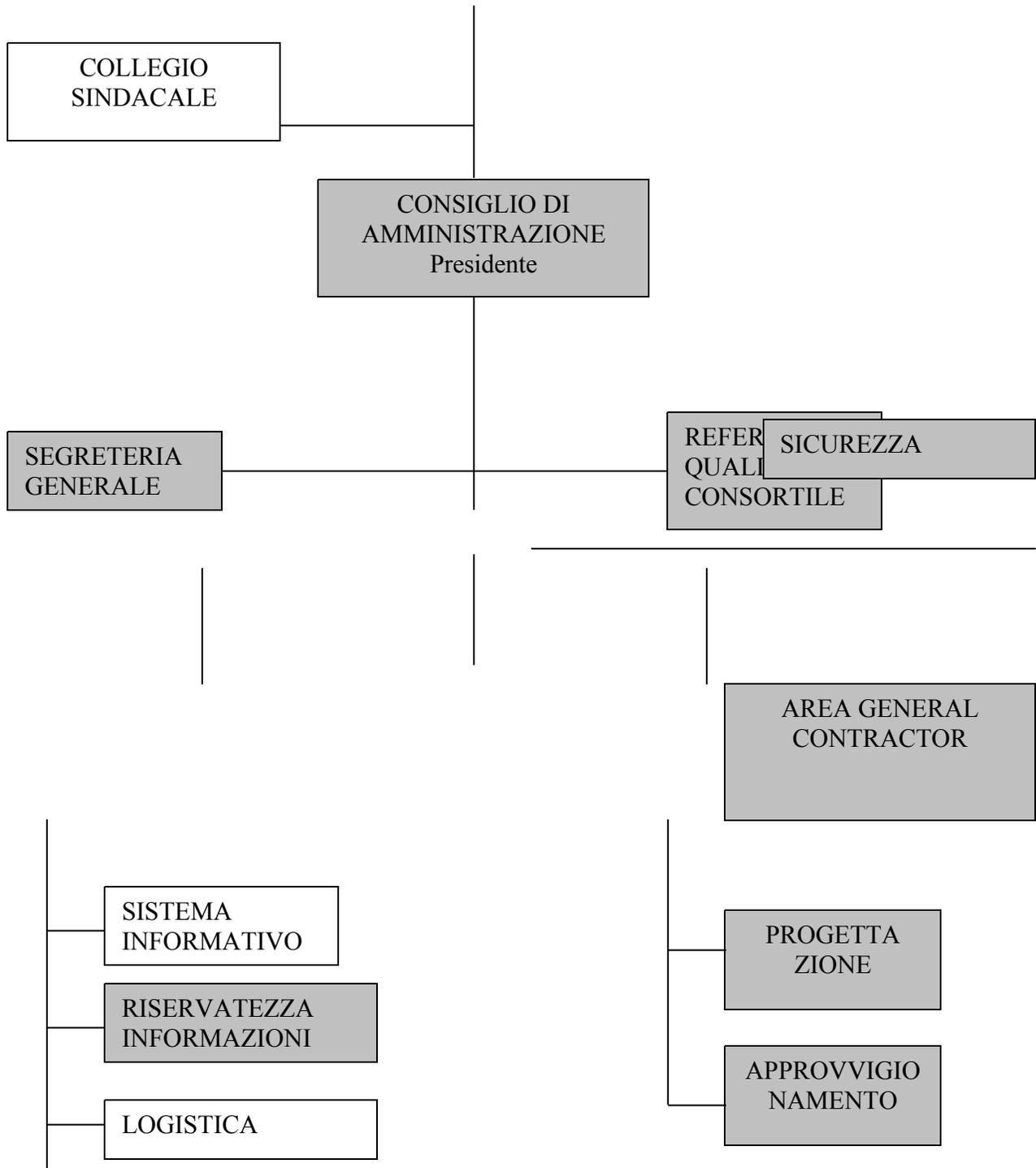


Fonte interna

4. L'assetto organizzativo e l'organismo personale

Nel consorzio Icaro la struttura organizzativa si ispira al modello elementare in cui dalla direzione generale dipendono direttamente gli organi operativi.

ASSEMBLEA DEI
SOCI



Fonte: Manuale di qualità Consorzio ICARO

L'Assemblea dei soci²⁹³

L'assemblea dei Soci è costituita da tutti i soci del Consorzio ed è il massimo organo del Consorzio. È l'organo che individua la missione del Consorzio e stabilisce gli orientamenti strategici a cui si devono conformare tutti gli organi inferiori sia politici che operativi.

Elegge i membri del Consiglio d'Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione²⁹⁴

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo decisionale attraverso il quale si concretizzano le strategie del Consorzio, mediante l'organizzazione e l'allocatione delle sue risorse umane, finanziarie ed immobiliari. Ne sono membri gli amministratori eletti dall'Assemblea dei Soci. Il consiglio di Amministrazione:

- elegge il Presidente ed il Vice-Presidente;
- definisce le linee strategiche del Consorzio sia per lo sviluppo imprenditoriale sia per la qualità;
- individua i programmi annuali e definisce gli obiettivi strategici a medio periodo;
- approva il bilancio economico ed il bilancio sociale. Nomina il Referente Qualità Consortile.

Il Presidente²⁹⁵

Il Presidente è il legale rappresentante del Consorzio. Ha la responsabilità del Consorzio e, in quanto tale, risponde delle azioni dello stesso in sede civile e penale, nella misura prevista dalla legislazione vigente. È eletto dal Consiglio d'Amministrazione.

Ha i seguenti compiti:

²⁹³ ICARO Consorzio di Cooperative Sociali, *Manuale di qualità del Consorzio Icaro*, 2004, pag. 18.

²⁹⁴ Ibidem

²⁹⁵ ICARO, *Manuale di qualità*, ibidem pag. 19.

- presiedere le sedute del Consiglio di Amministrazione;
- rappresentare il Consorzio nelle sedi istituzionali e politiche;
- firmare la Politica della Qualità impostata dal Consiglio di Amministrazione;
- verificare e approvare il “Piano della Qualità consortile”;
- potere di firma dei contratti e degli acquisti, come responsabile legale del Consorzio;
- firmare il bilancio economico ed il bilancio sociale approvato dal Consiglio di Amministrazione;
- predisporre il piano della qualità consortile in collaborazione con il Referente Qualità
- assicurare adeguata comunicazione sulla gestione ed efficacia del Sistema di Gestione della Qualità;
- monitorare attraverso incontri e colloqui la soddisfazione dei “clienti” interni (operatori, soci, volontari eventuali....)

Il Responsabile dell’Area General Contracting²⁹⁶

Il responsabile in questione coordina tutte le azioni previste per l’espletamento relativo al suddetto servizio di General Contractor in sinergia con il presidente in particolare:

- individua le eventuali richieste di committenti, bandi, gare, appalti ritenuti opportuni per la partecipazione;
- individua e valuta le possibili cooperative partecipanti al *General Contractor*;
- elabora l’offerta in collaborazione con le cooperative partecipanti al *general contractor* e quando necessario le propone per l’approvazione al Consiglio di Amministrazione;
- gestisce i rapporti e le relazioni con i committenti per l’acquisizione dei contratti e la loro successiva attivazione;

²⁹⁶ ICARO, Manuale di qualità, ibidem, pag. 22

- effettua presso le cooperative affidatarie i controlli per la corretta esecuzione dei contratti acquisiti;
- gestisce la comunicazione con i committenti per le commesse in corso e per quelle potenziali e verifica il loro livello di soddisfazione attraverso incontri formali/informali;
- fornisce dati, informazioni, analisi, report ai committenti ed al Consiglio di amministrazione per agevolare il buon proseguimento dell' operazione;
- è responsabile, in collaborazione con il Referente Qualità, del trattamento delle non conformità individuate nel suo settore e dell'identificazione di eventuali azioni correttive o preventive.

31

Come responsabile della Progettazione dei servizi nuovi per il sistema Consortile i suoi compiti sono:

- analizzare in collaborazione con il Committente ed avvalendosi dei vari capitolati d'appalto e con il responsabile della Cooperativa erogatrice, i requisiti dei nuovi servizi;
- pianificare le attività di progettazione;
- individuare il gruppo o l'equipe di progettazione;
- individuare, approvare e sorvegliare eventuali consulenti/fornitori esperti per la progettazione di particolari servizi socio-assistenziali;
- individuare i momenti di verifica, riesame e validazione del progetto da presentare ivi incluse eventuali specifiche o procedure per l'erogazione;
- gestire in collaborazione con il referente qualità consortile il trattamento delle non conformità rilevate nel suo settore e individuare di eventuali azioni correttive e preventive.

In quanto responsabile dell'approvvigionamento i suoi compiti sono:

- individua le necessità di approvvigionamento relativamente a consulenti per servizio *general contractor*, docenti od enti di formazione, materiali elettronici;
- valuta e selezione i fornitori che hanno influenza diretta sull'erogazione del servizio tenendone un'elenco aggiornato;
- emette ordini di acquisto e predispone le lettere di incarico;
- effettua la sorveglianza dei fornitori aggiornandone il relativo elenco ai fini del loro mantenimento.

Il Responsabile della Formazione e dell'Addestramento Interno²⁹⁷

I suoi compiti sono:

- rilevare e valutare le necessità di formazione e aggiornamento proveniente dal personale e dalle sedi operative;
- programmare ed attuare piani di formazione/aggiornamento finalizzati alla qualificazione o riqualificazione delle figure professionali occorrenti;
- individuare i fornitori esterni erogatori della formazione, quando non sia possibile ricorrere a risorse interne;
- valutare l'efficacia dei corsi svolti e le prestazioni degli eventuali Enti esterni;
- contattare ed organizzare i docenti o gli enti di formazione per effettuare i programmi stabiliti;
- redigere ed archiviare le schede di valutazione sull'efficacia dei corsi svolti e tenere aggiornate le schede personali delle risorse umane consortili;
- gestire in collaborazione con il referente qualità il trattamento delle non conformità rilevate nel suo settore e le eventuali azioni correttive e preventive necessarie.

²⁹⁷ ICARO, Manuale di Qualità, pag. 23

Il Responsabile dell' area servizi interni²⁹⁸

Il responsabile dell'area servizi interni coordina e gestisce le sub-funzioni che fanno riferimento a:

- Sistema Informativo;
- Riservatezza delle Informazioni legge sulla Privacy ;
- Logistica attinente al D.leg. 626/94;
- Settore acquisti non critici.

La Segreteria²⁹⁹

Le attività svolte dalla Segreteria sono quelle di supporto agli uffici e alla sede nel suo complesso e di coordinamento delle informazioni che circolano dentro e fuori il Consorzio. Ai fini della Qualità la Segretaria è responsabile della gestione della corrispondenza (tenuta del registro protocollo, archiviazione copia lettere, ecc.).

Le principali funzioni che presidia sono:

- gestione operativa dei fabbisogni degli uffici e delle funzioni annesse alla segreteria (Prima accoglienza, Telefono, Posta entrata/uscita, fotocopie, ecc.);
- cura le informazioni della rete interna (banca dati, archivi vari, ecc.);
- cura la rete interna: attraverso essa amministrati documenti quali le convenzioni, gli appalti, i contratti, ecc.;
- cura la rete esterna. Si tratta di tenere i necessari e /o richiesti collegamenti e garantire una omogeneità negli stili comunicativi e metodologici nella persona della segretaria centrale. Per rete esterna si intende a livello: Nazionale, Regionale, Provinciale, Europeo;

²⁹⁸ ICARO, Manuale di qualità, ibidem, pag. 24

²⁹⁹ ICARO, Manuale di qualità, ibidem, pag. 24

- svolge commissioni per conto degli uffici (Posta, Battitura, Commissioni, Fotocopie, ecc.);

4.1 I sistemi operativi

4.1.1 Le risorse umane: ricerca e selezione

Per quanto riguarda il sistema di gestione del personale, per il Consorzio, l'ingresso di un lavoratore è considerato un momento iniziale di un percorso di coinvolgimento e adesione alla vita della cooperativa. La procedura di ingresso è sintetizzata, nel bilancio sociale nella sezione mutualità interna, nelle seguenti fasi:

1. SELEZIONE

Essa avviene a cura del Centro Studi e ricerche attraverso:

- a. la presentazione generale del consorzio;
- b. la presentazione approfondita del servizio, dell'attività lavorativa e delle mansioni;
- c. la presentazione dell'inquadramento contrattuale e del rapporto associativo;
- d. la consegna del regolamento ai sensi della legge 142/01.

2. AVVIO E INSERIMENTO

La valutazione del soggetto viene attuata attraverso:

- a. la verifica del periodo di prova avviene seguendo le procedure indicate nel manuale di qualità;
- b. incontri periodici con i nuovi assunti.

4.1.2 Le risorse umane: formazione

La formazione continua del personale rappresenta uno degli obiettivi primari che il Consorzio di Cooperative sociali Icaro si è proposto dalla sua fondazione.

Aderisce al Consorzio di formazione Medusa con sede in Carinola in provincia di Caserta. La Formazione del personale viene effettuata direttamente dal Consorzio o grazie alla Cooperativa Sociale "Arcobaleno" con la realizzazione dei corsi di Formazione Professionale per gli operatori del settore.

I corsi, autorizzati dalla Regione Campania, regolarmente effettuati³⁰⁰sono:

- corso di Animatore di Comunità;
- corso di assistente materiale portatore di handicap e minori disabili;
- corso di assistente domiciliare geriatrico e dei servizi tutelari;
- corso di animatore di comunità;
- corso di educatore di strada;
- Corso per obbligo formativo di pizzaiolo;
- corso di operatore di comunità di accoglienza;
- corso di operatore socio-psico pedagogico per portatori di handicap.

Nell'ambito delle cooperative socie del Consorzio Icaro trovano collocamento lavorativo più di 890 prestatori d'opera e precisamente:

- 322 Assistenti alla persona con qualifica di assistenti domiciliare o assistente ai portatori di handicap;
- 105 Ausiliari con diploma di licenza media;
- 108 Infermieri professionali;
- 84 Terapisti della riabilitazione;
- 6 Cuochi;
- 8 Autisti con patente di tipo "B" e tipo "C";
- 40 Assistenti sociali;

³⁰⁰ ICARO, Presentazione del Consorzio Icaro, 2004, pag. 37.

- 48 Animatori di comunità, con titolo conseguito a seguito di corso riconosciuto da una delle Regioni Italiane;
- 90 Operatori con almeno due anni di esperienza di attività socio - culturali documentata con attestati e/o con incarichi di lavoro dipendente e/o di lettera d'incarico per la durata di almeno 24 mesi negli ultimi tre anni;
- 38 Educatrici con titolo rilasciato da una delle Regioni italiane o dagli Istituti Universitari del territorio nazionale;
- 3 Educatori Professionali con titolo conseguito presso l'Istituto Universitario “Suor Orsola Benincasa”;
- 10 Diplomati in Metodo e/o scuola Magistrale o istituto Magistrale;
- 3 Insegnanti di Educazione Fisica con diploma conseguito presso I.S.E.F. legalmente riconosciuti;
- 6 Sociologi;
- 3 laureato in Scienza dell'Educazione;
- 3 laureato in Tecniche dell'Educazione e della Riabilitazione Psichiatrica e Psico-sociale;
- 12 Psicologi;
- 3 Medici generici;
- 1 Neurologo.

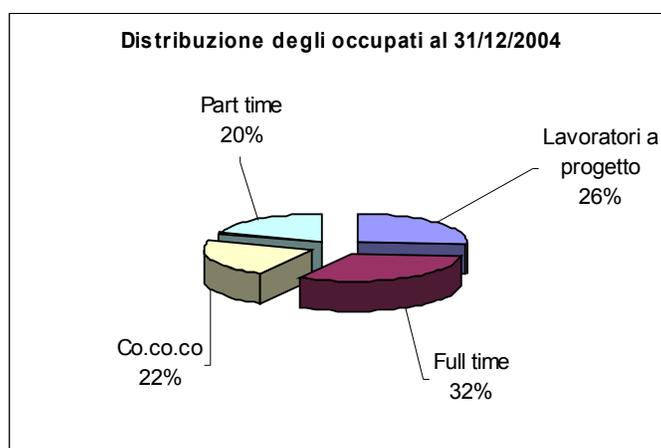
I soggetti che sono assunti direttamente dal consorzio sono solo quattro³⁰¹ e svolgono le funzioni di presidente del consorzio, di progettista e due svolgono funzioni amministrative. Altri soggetti sono assunti dalle cooperative partner ma svolgono alcune delle loro funzioni presso il consorzio. Questo dato sottolinea l'esigenza per il Consorzio di avere una

³⁰¹ Il numero dei soggetti assunti dal consorzio richiama quanto riferito in precedenza, ovvero la struttura flessibile del consorzio e il ridotto numero di soggetti impiegati in esso.

struttura snella e di poter utilizzare risorse già impiegate in partner per accrescere le funzioni svolte dal consorzio.

Riportiamo di seguito alcuni indicatori riguardanti le risorse umane elaborati nel bilancio sociale del Consorzio Icaro 2004.

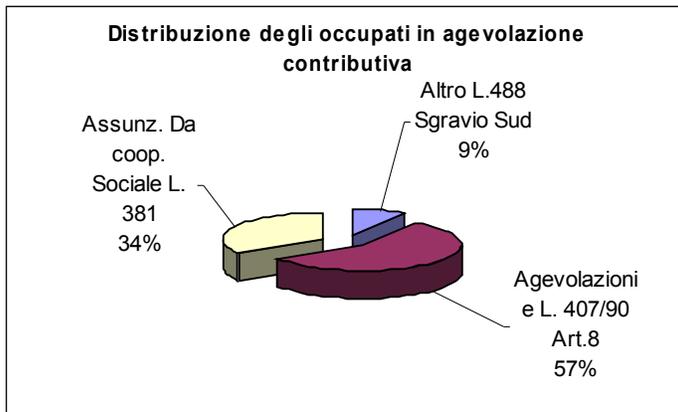
Fonte: bilancio sociale Consorzio Icaro, 2004



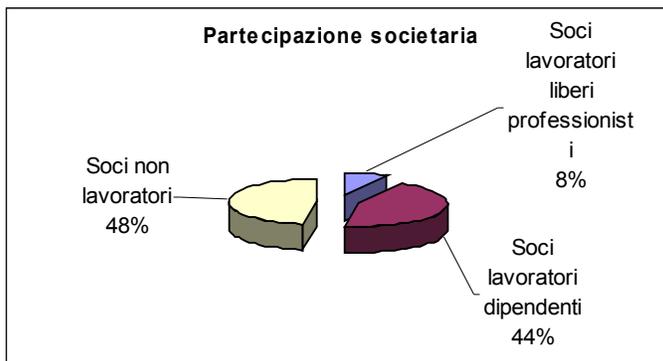
Fonte ibidem



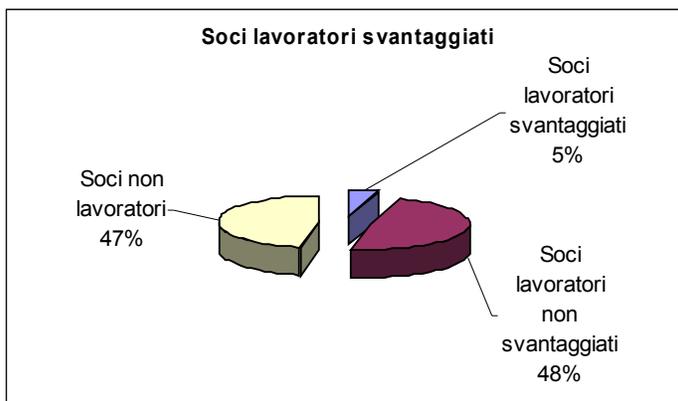
Fonte ibidem



Fonte ibidem



Fonte ibidem



Fonte ibidem

4.2 I sistemi di pianificazione, programmazione e controllo

La programmazione dell'attività del consorzio viene svolta all'inizio di ogni anno dall'Assemblea dei soci. In base ad essa il consiglio di amministrazione prepara una pianificazione strategica secondo gli obiettivi che sono stati prefissati. La pianificazione attuata, viene poi sottoposta a controllo da parte del consiglio di amministrazione, con riunioni periodiche, alle quale partecipano tecnici interni ed eventuali consulenti esterni.

5. Il patrimonio

Nell'esercizio 2004 il patrimonio netto contabile ammonta a € 131.382, così formato:

- capitale € 126.467;
- riserva legale € 2.061;
- riserve indivisibili € 2.854.

Il capitale sociale sottoscritto al 31.12.2004 è pari a € 126.467 di cui € 49.967 riferiti alla quota sottoscritta dal socio sovventore COSIS. Il capitale sociale è suddiviso in quote del valore nominale di € 125 cadauna. L'importo versato è 106.217.

Interessante è notare gli investimenti finanziari operati dal consorzio in:

- Nuova Soflcoop soc.coop. a r.l., società finanziaria dell'U.N.C.I.;
- Consorzio Nazionale delle Cooperative Sociali a r.l.- Solidarietà e Cooperazione;
- Consorzio Nazionale di formazione FORMACOOOP, promosso dall'U.N.C.I.;
- Cofiti Salerno, Consorzio Fidi del Tirreno;
- Consorzio Medusa, ente accreditato per lo svolgimento di attività di formazione.

Il fatturato relativo al periodo 2001-2004 è il seguente: Anno 2001: € 2.759.645,09; Anno 2002: 3.549.322,85; Anno 2003: € 5.520.881,71; Anno 2004: 6.681.249,35.

Il Consorzio di cooperative sociali "ICARO" è in possesso della Certificazione ITALIANA DI SISTEMI QUALITA' AZIENDALI rilasciata dalla Federazione Italiana CISQCERT con N. 02.629.629 conforme alla Normativa UNI EN ISO 9001:2000 che sostituisce le EN ISO 9002 (DECISIONE DEL Consiglio 93/465/CEE).

6. I progetti di inserimento lavorativo

I consorzio Icaro si è posto, quale obiettivo di primaria importanza, il reinserimento lavorativo di persone svantaggiate e a tal proposito ha pianificato alcune iniziative importanti, tramite le cooperative sociali di tipo B associate al Consorzio. In sintesi descriviamo le iniziative sviluppate nei vari ambiti lavorativi:

- **RISTORAZIONE** - Il progetto realizza l'obiettivo di formare e avviare al lavoro le persone svantaggiate nel settore della ristorazione. In particolare il Consorzio Icaro dispone della possibilità d'inserire al lavoro utenti del progetto sia nel servizio di Mensa scolastica che si effettua presso la scuola elementare di Roccaromana, sia e soprattutto presso il ristorante "Villa Icaro". La nascita del ristorante è stata promossa dal Consorzio Icaro grazie ai finanziamenti del Progetto della Comunità Europea "OASIS". Successivamente la gestione del servizio è stata affidata alla cooperativa sociale "Aurora" che da tre anni opera in questo settore anche grazie alla collaborazione dell'Associazione Cuochi Casertani. Il settore della ristorazione ha offerto notevoli opportunità di lavoro per le categorie svantaggiate.
- **AZIENDA AGRICOLA** - Il Consorzio Icaro mette a disposizione degli utenti delle strutture residenziali la formazione e l'inserimento lavorativo nel settore agricolo. Il progetto si pone come finalità l'utilizzo di un bene confiscato alla camorra³⁰², sito in Pignataro in località "Ortello", affidato al consorzio Icaro per finalità sociali. In particolare si offre d'inserire l'utenza nel gruppo di lavoro semiresidenziale o anche residenziale con lo scopo di formare ed avviare al lavoro persone con problematiche di dipendenza nel settore agricolo.

³⁰² Califano Oscar, *I poveri a lavoro sui terreni della camorra*, Corriere di Caserta, 14 giugno 2005. In questo articolo è descritta l'attività svolta dalla ASL di Caserta e dal Consorzio Icaro per dar lavoro a persone svantaggiate.

- **PARCHEGGI** – Il Consorzio Icaro ha promosso la nascita di diverse cooperative sociali nel settore della gestione dei parcheggi comunali. Attualmente il servizio viene svolto nei comuni di Aversa, S. Maria C. V. e Caiazzo. Le persone svantaggiate inserite al lavoro sono oltre il 75% delle persone impiegate. Il Consorzio Icaro mette a disposizione del progetto l’inserimento lavorativo degli utenti del progetto nello specifico settore.
- **MANUTENZIONE EDILE** - La cooperativa sociale “Edil Sociale”, si pone l’obiettivo di formare e avviare al lavoro persone svantaggiate nel settore delle manutenzione edile. La cooperativa lavora prevalentemente per le altre cooperative del Consorzio Icaro. In particolare ha la gestione del servizio di manutenzione per tutte le strutture sia di assistenza che di inserimento lavorativo delle cooperative sociali del consorzio.
- **PULIZIE** – Il servizio si pone l’obiettivo d’inserire al lavoro persone svantaggiate nel settore delle pulizie. Il servizio viene gestito a favore della società “Geo Eco” e consiste nella pulizia quotidiana degli uffici e dei locali del Compostaggio.
- **LABORATORI ARTIGIANALI** - Il Consorzio Icaro offre agli utenti del progetto, segnalati dal servizio pubblico, l’accesso ai laboratori artigianali siti in S. Prisco e gestiti dalla Cooperativa Sociale “Arcobaleno” . Nei suddetti laboratori si effettuano lavorazioni di ceramica, legno, incisioni e decorazioni su vetro. Il livello di lavorazione consente la partecipazione ai laboratori solo agli utenti che presentano un livello di compatibilità lavorativa accettabile.

Un’altra attività svolta dal consorzio riguarda l’accompagnamento alla creazione d’impresa.

L’impegno del Consorzio Icaro nel settore dell’inserimento lavorativo si è sviluppato nell’organizzare delle iniziative di supporto alla creazione di cooperative sociali di tipo

B provvedendo a fare da tutor nella fase di start up e di inserimento sul mercato della neo impresa. A tal proposito ne citiamo alcune fra le più significative:

- **INCUBATORE D'IMPRESA** – Il consorzio Icaro si offre di effettuare l'importante ruolo di promozione ed accompagnamento alla nascita di cooperative sociali, finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate a favore di utenti del progetto. Tale funzione è resa possibile grazie all'azione "Promocoop" dell'U.N.C.I. che finanzia con un contributo di € 1.500 la costituzione di nuove cooperative nella nostra regione.
- **AGENZIA PER L'IMPIEGO** – Il Consorzio Icaro si offre di favorire l'accesso al mondo del lavoro degli utenti del progetto tramite l'Agenzia per l'Impiego "Icaro Lavoro" di cui il Consorzio Icaro è promotore. L'Agenzia, costituita sotto forma di Consorzio di cooperative sociali, si pone l'obiettivo di operare appunto nel mondo del lavoro ponendo in primo piano l'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate.
- **ACCESSO AL CREDITO** – Il Consorzio Icaro aderisce alla cooperativa "Cofidi" che, collegata con istituti bancari, agevola l'accesso al credito. Il Consorzio Icaro si offre, con la collaborazione degli operatori sanitari, di favorire, in qualità di socio sovventore della cooperativa si credito, l'accesso alle sovvenzioni per le cooperative sociali costituite con gli utenti del progetto e anche di promuovere l'accesso al piccolo credito per gli utenti del progetto che volessero attivare una iniziativa autonoma.

6.1 Il progetto "Villa Icaro"

Descrizione del progetto

Il progetto realizza l'obiettivo di formare e avviare al lavoro le persone svantaggiate nel settore della ristorazione. In particolare attraverso la realizzazione e la gestione del ristorante "Villa Icaro" che da tre anni opera in questo settore anche grazie alla collaborazione dell'Associazione Cuochi Casertani. Il progetto riesce a soddisfare la domanda di turisti che sempre più spesso si rivolgono a vacanze alternative a località marine, montane e collinari ma verso un turismo gastronomico. Il mercato del turismo gastronomico, in riferimento alla regione Campania, infatti registra aumenti elevati ed un incremento di ristoranti localizzati in ambienti rurali che propongono piatti tipici locali. La strategia dell'azienda è quella di utilizzare nel modo migliore le bellezze naturali della zona inserendosi nel settore del turismo rurale e nel soddisfare le richieste dei clienti proponendo piatti tipici utilizzando prodotti locali. L'attività ricettiva è facilitata anche dall'ubicazione della struttura, dove al paesaggio naturale si aggiungono elementi di interesse storico.

Descrizione della struttura

Villa Icaro si trova nel comune di Caiazzo, in provincia di Caserta, è sui fianchi di una collina, in prossimità del fiume Volturno, ai confini con il comune di Limatola.

Villa Icaro è costituita dal complesso per la ristorazione con due ingressi distribuito su tre livelli .

La struttura è situata su di un terreno collinare e realizzata con materiali in tufo, cemento e mattoni in argilla. Al piano terra troviamo una sala predisposta per la pizzeria, gli spogliatoi, il forno, il deposito, la cantina e le celle frigo.

Al primo piano centralmente è situata la cucina perfettamente arredata ed attrezzata per la grande ristorazione. Lateralmente troviamo due grosse sale una di ottanta posti e l'altra di duecento posti.

Al secondo piano si trova un appartamento di circa 200 mq. e un ampio terrazzo. All'esterno troviamo un ampio parcheggio con spazi verdi e giochi per i bambini.

Descrizione delle attività

Il Consorzio ha affidato la gestione della struttura alla cooperativa sociale “Arcobaleno” la quale utilizza altre cooperative sociali per la gestione di servizi specifici, quali la gestione del servizio di pulizia, la gestione del parcheggio, la manutenzione dello stabile e del giardino. Ad essa è affidato il compito di occuparsi dell’inserimento lavorativo di persone svantaggiate o di utenti da riabilitare al lavoro. Il ristorante si rivolge ad una utenza medio-alta (nell’anno 2004 sono stati gestiti 145 servizi di ristorazione per cerimonie) per cui sono presenti alcune figure professionali che svolgono un ruolo di riferimento, sia per la formazione, sia per l’espletamento del servizio di ristorazione. Le persone svantaggiate da inserire nell’attività lavorativa sono prima selezionate in base ad alcuni prerequisiti e poi impiegate per un periodo di formazione.

Dopo tre anni di attività si stanno verificando i primi collocamenti in altre strutture di persone svantaggiate che, completando il ciclo di formazione sono avviate al lavoro. Questo compito è stato agevolato dalla collaborazione con l’Associazione Cuochi Casertani che promuove la possibilità di inserimento lavorativo nel settore della ristorazione.

Inserimenti lavorativi effettuati

Quale resoconto dell’attività del primo triennio si evidenzia che nel bilancio annuale della gestione del ristorante, la voce del personale ha influito sulla misura del 40% rispetto alle spese complessive superando di circa 15 punti il valore medio di una normale gestione.

Le persone svantaggiate avviate al lavoro sono complessivamente di sette unità, di cui tre persone lavorano stabilmente con un contratto di lavoro a tempo pieno o part-time, mentre le altre quattro lavorano con contratto di formazione lavoro.

Esse sono occupate in attività quali: la manutenzione del verde, le pulizie, l’organizzazione dell’ area parcheggio ecc. secondo le possibilità psico-fisiche di ciascun soggetto.

Piano di sviluppo

Nel prossimo futuro, anche grazie al “Corso di Formazione per Pizzaioli”, svolto e promosso dal Consorzio, si prevede di realizzare anche una pizzeria, che potrà svolgere l’attività parallelamente a quella del ristorante e quindi formare e occupare altre persone stabilmente.

6.2 Il budget di cura: uno strumento di welfare mix

Dall’ottobre 2002 il Servizio Sanitario Nazionale, la Regione Campania, l’Azienda Sanitaria Locale Caserta 2 hanno predisposto un avviso pubblico per la ricerca di soggetti per la gestione dei budgets di cura- progetti terapeutico-riabilitativi individuali.

Il budget di cura ha lo scopo di promuovere la formazione di “effettivi” percorsi abilitativi riguardo gli ambiti di :

- Formazione e lavoro;
- Casa/habitat sociale;
- Affettività/socialità

con persone in condizioni di disabilità secondarie e handicaps psico/sociali-istituzionali che richiedono prestazioni socio sanitarie ad elevata integrazione sanitaria riguardo l’area materno-infantile, anziani, handicap, patologie psichiatriche, dipendenza da droga, alcool e farmaci, patologie per infezioni da H.I.V. e patologie in fase terminale, inabilità o disabilità conseguenti a patologie croniche degenerative³⁰³.

³⁰³ Art. 1 Oggetto dell’avviso, da Avviso pubblico “Ricerca di soggetti per la gestione dei budgets di cura- progetti terapeutico-riabilitativi (T.R.) individuali – determina n. 2006 del 24/09/2002.

Nel bando è indicato il numero di budget di cura da co-gestire ed il relativo fabbisogno presunto distinguendoli in:

- progetti ad alta intensità con un importo medio ciascuno di € 74,00 al giorno;
- progetti a media intensità con un importo medio ciascuno di € 40,00 al giorno;
- progetti a bassa intensità con un importo medio ciascuno di € 20,00 al giorno;

ed il servizio pubblico di riferimento per ciascun area di intervento, ovvero il consultorio familiare , unità operativa salute mentale, unità operativa assistenza anziani, servizio tossicodipendenze, assistenza disabili, unità operativa assistenza riabilitativa, ecc. nonché i tempi di realizzazione del budget.

La proposta della cogestione in tali settori di intervento nasce dall'intento di sviluppare un *welfare mix* basato sulla responsabilizzazione della società e soprattutto dei destinatari dei programmi che devono svolgere un ruolo più attivo. In questa prospettiva i servizi pubblici non delegano la gestione di parte delle proprie competenze al privato ma cercano dei partner in grado di valorizzare l'ambiente, la famiglia e creare dei contesti diversi in cui si trovano i soggetti.

E' previsto la preparazione di un progetto individuale, questo sottolinea la necessità di realizzare interventi in cui il protagonista e il fruitore sia la persona, che valorizzi il legame con la comunità di appartenenza. Si vogliono incentivare forme di mutualità comunitarie verso i disabili non solo attraverso la famiglia ma coinvolgendo la comunità locale.

L'obiettivo è sostenere le persone attraverso il rafforzamento delle reti naturali di comunità, qualificando gli interventi di volontariato e di economia sociale e favorendo l'integrazione fra i servizi territoriali socio-sanitari, il terzo settore e le organizzazioni produttive.

Modalità di gestione dei budget di cura

L'attivazione di un budget di cura segue il seguente iter:

- visita domiciliare effettuata dal referente dei Servizi Sociali (in qualità di responsabile del progetto) del comune di appartenenza a prescindere se la problematica è sanitaria e/o sociale. In seguito alla visita domiciliare, l'assistente sociale stila una relazione socio-ambientale in cui si evince l'esigenza di attivare un percorso terapeutico
- convocazione dell'U.V.I.D.³⁰⁴ (Unità Valutativa Integrata distrettuale) in cui saranno stabilite le modalità di attivazione del P.T.R.I.³⁰⁵ secondo intensità e obiettivi;
- convocazione delle cooperative sociali che hanno comunicato all'azienda sanitaria locale le aree di intervento ed i distretti socio-sanitari su cui possono operare;
- presentazione del P.T.R.I. da parte dell'U.V.I.D. e richiesta di modulazione progettuale nell'arco di tre o sei giorni da presentare in busta chiusa con lettera di accompagnamento;
- apertura delle buste ed assegnazione ad una delle cooperative sociali che hanno presentato la proposta progettuale;
- convocazione della cooperativa sociale assegnataria per la conoscenza del nucleo familiare;
- individuazione degli operatori idonei allo svolgimento del P.T.R.I. da parte della cooperativa sociale e presentazione dei Curriculum degli operatori;
- la cooperativa sociale nomina un responsabile del progetto per l'espletamento del monitoraggio e della verifica delle azioni previste;
- il responsabile del P.T.R.I. presenta relazione mensili e/o trimestrali a seconda di quanto è stato previsto nella fase di modalità organizzativa;

³⁰⁴ U.V.I.D., Unità Valutativa Integrata Distrettuale.

³⁰⁵ P.T.R.I., Progetto Terapeutico-Riabilitativo Individuale.

- alla conclusione del percorso terapeutico riabilitativo è prevista una fase di rimodulazione e/o di interruzione del budget di cura.

In particolare riguardo l'ambito di intervento FORMAZIONE/LAVORO il privato, chiamato a cogestire il progetto deve avere alcuni requisiti quali:

- piani di impresa in grado di fornire formazione/lavoro per le persone con disabilità sociale;
- presenza di lavoratori in grado di svolgere la funzione di *vocational therapy* e abilità specifiche riguardo l'attività professionale;
- dotarsi di strumenti di controllo di gestione in grado di documentare quante risorse ed abilità passino dai piani di impresa alla persone con disabilità sociale;
- sviluppare scambi economici e relazioni fra persone;
- utilizzare le risorse pubbliche come investimenti per aumentare le occasioni di inserimento formativo di persone con disabilità sociale;
- sostenere e investire in imprese sociali di produzione e lavoro che siano in grado di promuovere e attivare processi di riabilitazione nei territori di riferimento dei soggetti da reinserire.

Attività svolta dal Consorzio Icaro

Il consorzio Icaro gestisce 72 **Budget di cura** suddivisi per aree di intervento di cui 12 riguardano il percorso di formazione lavoro per utenti con disabilità sociale e/o organica; altri prevedono assistenza materiale, tutoraggio ed educazione psico-sociale.

Per dodici utenti sono state erogate delle borse di formazione lavoro attraverso l'impiego dei soggetti in alcune cooperative aderenti al Consorzio nel lavoro di:

- aiuto cuoco nel Ristorante "Villa Icaro", gestito dalla cooperativa sociale Arcobaleno;

- coltivazione dei prodotti dell'azienda agricola gestita dalla cooperativa sociale "Area Nuova" che gestisce terreni confiscati alla camorra;
- ausiliari del traffico nella cooperativa sociale "Parcheggiatori Sammaritani" e nella cooperativa sociale "Città Normanna";
- Servizi di pulizie nella cooperativa sociale "Arcobaleno";
- addetti alla manutenzione della strada nella cooperativa "Parcheggiatori Samaritani".

Il reinserimento lavorativo avviene, attraverso il budget di cura, secondo alcuni obiettivi prioritari quali:

- il recupero dell'autonomia personale e lo svolgimento di funzioni e relazioni sociali ed il miglioramento della vita relazionale;
- la prevenzione e il contrasto dei processi di emarginazione sociale e delle condizioni di isolamento, di solitudine e di bisogno, ed il miglioramento della qualità della vita;
- lo sviluppo dell'autostima e delle capacità di tolleranza.

Il percorso formativo, finalizzato ad un eventuale reinserimento lavorativo proposto per l'utente, prevede:

- la valutazione di comportamenti coerenti con le necessità e le regole del lavoro, quali puntualità, conoscenza degli strumenti per il lavoro, tenuta dei ritmi di lavoro, continuità durante la giornata e la settimana lavorativa, capacità di organizzare le fasi lavorative, ordine e pulizia personale, modalità di relazionarsi con i colleghi, gli operatori e con i responsabili;
- qualora viene superata la prima verifica del comportamento in ambito lavorativo si provveda alla definizione degli obiettivi da raggiungere nel "progetto individuale".

Il progetto individuale rappresenta lo strumento di controllo su cui si basa il budget di cura. La crescita personale e professionale rappresenta il primo passo per acquisire consapevolezza delle proprie potenzialità e dei propri limiti per poi sviluppare l'intenzione di continuare e crescere personalmente e professionalmente.

7. Il bilancio del Consorzio Icaro

Da una lettura degli schemi di bilancio, redatto in forma abbreviata, del Consorzio Icaro non si evincono delle peculiarità né in ordine allo Stato patrimoniale né al conto economico. Importante, invece, la *Relazione annuale sul carattere mutualismo* richiesta sia dall'art.2 della legge n. 59/1992 che dall'articolo 2545 del codice civile. Questa relazione, fin troppo sintetica, non approfondisce l'analisi del carattere mutualistico del consorzio ma indica solo le finalità del consorzio. La spiegazione di tale relazione "essenziale" potrebbe derivare che alla pagina numero sei del bilancio si legge "bilancio sociale" e quanto segue:

Il nostro Consorzio vuole offrire ai soci una relazione sociale, ovvero un modello di rendicontazione sulle quantità e sulle qualità di relazione tra l'impresa ed i gruppi di riferimento rappresentativi dell'intera collettività, mirante a delineare un quadro omogeneo, puntuale, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici e quelli socio-politici connaturati e conseguenti alle scelte fatte³⁰⁶.

Segue poi l'indicazione dei punti oggetto di analisi:

³⁰⁶ Dal bilancio del Consorzio Icaro pag. 6.

1. la nostra storia e la nostra missione: viene descritto il consorzio e le sue finalità;
2. mutualità esterna: sono descritti le aree di intervento del consorzio;
3. mutualità interna: espressa dal consorzio in termini di “creazione di occupazione di qualità”, ovvero sostengono che il principale *stakeholder* del consorzio è il socio lavoratore;
4. indicatori sociali: il consorzio, anche attraverso alcuni grafici, espone degli indicatori riguardo l’occupazione (specificando il numero di soggetti svantaggiati occupati); indicati sui servizi erogati nei vari settori di intervento; indicatore dei Finanziamenti ottenuti. Viene presentata poi una riclassificazione dei ricavi del conto economico.
5. obiettivi: il Consorzio espone gli obiettivi programmatici per l’anno successivo.

E’ interessante rilevare almeno il dato riguardo l’indicatore dei Finanziamenti ottenuti, in realtà questo “titolo” potrebbe trarre in inganno. Infatti si parla di finanziamenti ottenuti ma il contenuto del paragrafo si riferisce ai contratti di servizio o di vendita derivanti dalla vincita di bandi di gara pubblici o dalla stipula di contratti con P.A. per il tramite delle convenzioni, ovvero affidamenti diretti da parte degli enti pubblici. Le principali entrate del Consorzio, così definite, ovvero derivanti dalla stipula di convenzioni o dalla vincita di bandi di gara pubblici, hanno ente proponente:

- Regione (47%);
- Comuni per il (29%);

- Assistenza Sanitaria Locale (23%);
- Privati (1%).

La difficoltà nel comunicare il valore prodotto e distribuito dall'azione del consorzio è evidente. Scarsa è l'informazione in merito alla mutualità interna, anzi oserei dire quasi assente. Dalla lettura del bilancio emerge una comunicazione soprattutto in merito alle attività realizzate dal consorzio o meglio emergono le attività svolte dalle cooperative sociali del consorzio. Risulta difficile, da questo bilancio, far emergere il ruolo del consorzio, la specificità del suo contributo e il “valore aggiunto” che esso produce sia per le sue consorziate che per la collettività.

CONCLUSIONI

Lo studio effettuato fino ad oggi di un fenomeno, relativamente recente, quale la nascita e lo sviluppo delle cooperative sociali, definita una *cooperativa multistakeholder di solidarietà sociale* contiene in sé delle peculiarità di tipo gestionale, organizzativo che si riflettono anche nel sistema informativo aziendale ed anche nelle possibili strategie di crescita e di sviluppo. Da questa ricerca è emerso che l'azienda cooperativa sociale è nata all'interno di un fenomeno molto più ampio quale quello della cooperazione che abbiamo cercato di sintetizzare nel primo capitolo della nostra ricerca. Infatti questo studio è stato propedeutico per poter analizzare una tematica più complessa quale il Consorzio di cooperative sociali. Infatti, dallo studio del consorzio e delle aziende cooperative è emerso che già dagli anni '50, a partire dalle cooperative agricole, la scelta di formare dei consorzi fosse ormai un modello consolidato di aggregazione tra cooperative. Le motivazioni della scelta del modello consortile sono da riscontrare nella consonanza tra i principi ispiratori delle aziende cooperative rispetto alle caratteristiche del consorzio. Potremmo affermare che la scelta delle cooperative sociali di costituire un consorzio o di aderire ad un consorzio, non è dettata sempre da motivazioni economico-aziendali. Infatti, anche grazie allo studio del caso aziendale e dal confronto con operatori del settore, è emersa la scarsa consapevolezza dei costi e dei benefici nell'aderire ad un'aggregazione aziendale. Emerge a volte una degenerazione del fenomeno del consorzio, derivante dal fatto che a volte la cooperativa intende "delegare" parte della propria imprenditorialità ad esso fino a rinunciare di fatto alla propria autonomia aziendale per riuscire a "rimanere sul mercato", usufruendo del servizio di *general contractor* offerto dal consorzio. Questa degenerazione deriva dalla dipendenza delle cooperative da un "unico cliente" rappresentato dalla Pubblica amministrazione.

Altro aspetto interessante riguarda la difficoltà di gestire il consorzio e anche dalle problematiche inerenti la tipologia di servizi offerti dal consorzio stesso che a volte tende a sostituirsi all'imprenditorialità della cooperativa sociale, fino a poter parlare di un

consorzio come di una *impresa a rete*. Spesso però queste problematiche derivano anche dal duplice ruolo che riveste il consorzio, ovvero quello di tipo imprenditoriale e quello di tipo politico-sindacale.

In merito al sistema informativo è emersa la difficoltà di riuscire a trovare una rendicontazione universalmente condivisa che possa soddisfare tutti gli *stakeholder*. In particolare nel caso aziendale è emerso invece proprio una confusione anche terminologica e a volte di contenuti, forse derivante dalla difficoltà di conciliare aspetti imprenditoriali e aspetti di solidarietà, dove quest'ultimi rappresentano la finalità primaria della cooperativa sociale. La ricerca quindi ha dato ulteriori spunti per un futuro approfondimento in merito alla possibilità di un confronto del fenomeno aggregativo di cooperative sociali in Europa, ad esempio. Allo stesso tempo, interessante sarebbe verificare il futuro delle aggregazioni di cooperative sociali, alla luce di un nuovo istituto introdotto dalla riforma del diritto cooperativo del 2003, definito "gruppo cooperativo paritetico". Per la prima volta, in tema di cooperazione, la norma ha preceduto lo svilupparsi di un fenomeno.

Bibliografia

- AA.VV., *Aspetti economico-aziendali della cooperazione sociale: verso una rendicontazione della responsabilità sociale*, in *Le cooperative sociali ed i loro consorzi tra imprenditorialità e solidarietà sociale*, Istituto Italiano di Studi Cooperativi “Luigi Luzzati” e Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, Roma, 1992.
- AA.VV., *Il contributo delle nuove forme di cooperazione allo sviluppo dell’economia italiana. Il ruolo delle cooperative sociali*, I parte, Istituto Italiano di Studi Cooperativi “Luigi Luzzati” e Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, Roma, 1995.
- AA.VV., *Le Aziende non profit tra Stato e Mercato*, in Atti del Convegno Aidea svoltosi a Roma il 28-30 settembre 1995, Clueb, Bologna.
- AA.VV., *Verso l’impresa sociale*, Prima assemblea organizzativa nazionale, Edizioni C.G.M., Milano, 1989.
- Airoldi G., *Modelli di capitalismo e modelli di impresa: schemi per l’analisi comparata*, in *Economia e Management*, n. 2, 1993 pag. 64.
- Airoldi G., *Le aziende nonprofit: definizioni e classificazioni*, in AA.VV., *Le Aziende non profit tra Stato e Mercato*, in Atti del Convegno Aidea svoltosi a Roma il 28-30 settembre 1995, Clueb, Bologna.
- Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- Albino V. – Costantino N. – Garavelli A.C., *I sistemi di imprese: criteri per una tassonomia organizzativa*, in Atti del convegno, *Le nuove configurazioni dell’impresa e dei mercati*, Bari, 16 ottobre 1992.
- Amaduzzi A., *L’azienda nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni*, III edizione, Utet, Torino, 1978.
- Amaduzzi A., *Economia Aziendale*, Cacucci Editore, Bari, 1990.
- Andreas M., *Le società cooperative: finalità aziendali e sistema informativo contabile*, in *Impresa Sociale*, n. 11, 1993.
- Andreas M. – Girardi G., *Responsabilità sociale e strumenti di rendicontazione: considerazioni introduttive*, in *Impresa Sociale*, n. 9, 1993.
- Andreas M., *Le aziende “non profit”. Circuiti gestionali, sistema informativo e bilancio d’esercizio*, Giuffrè, Milano, 1996.
- Andreas M., *Alcune riflessioni sulla natura imprenditoriale della cooperazione sociale*, in Centro studi CGM (a cura di), *Comunità cooperative – Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, 2002.
- Andreas M., *Cooperative sociali come impresa sociale? Le condizioni di imprenditorialità nel terzo settore*, in Centro studi CGM (a cura di), *Beni comuni – Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, 2004.
- Azzini L., *Autonomia e collaborazione*, Giuffrè, Milano, 1974.
- Baldarelli M.G. (a cura di), *Verso l’economia civile: una prospettiva economico-aziendale*, Maggioli Editore, Milano, 2005.

- Barbetta G.P. – Cima S. – Zamaro N.(a cura di), *Le istituzioni non profit in Italia. Dimensioni organizzative, economiche e sociali*, Il Mulino, Bologna, 2003.
- Basevi A., “Giorgio Fauquet: Fannogli onere e di ciò fanno bene”, in *Studi Cooperativi*, Edizioni de La Rivista della Cooperazione, Roma, 1953.
- Bassi A., *Scopo mutualistico e mutualità prevalente*, in Valsise P. (a cura di) , *Le cooperative dopo la riforma del diritto societario*, Franco Angeli, Milano, 2005, pag. 13.
- Bastia P., *Gli accordi tra imprese. Fondamenti economici e strumenti informativi*, Clueb, Bologna, 1989.
- Bernardi S., *Le politiche di sviluppo consortile*, in *Impresa Sociale*, n. 26, 1996.
- Bertini U., *Il governo dell'impresa tra managerialità e imprenditorialità*, in *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990.
- Bonfante G., *La legislazione cooperativa in Italia dall'unità ad oggi*, in *Il movimento cooperativo in Italia: storia e problemi*, Torino, 1981.
- Borzaga C., *I consorzi sociali dalla mutualità alla solidarietà*, in *Impresa Sociale*, n. 26, 1996.
- Borzaga G. – Depedri S., *Peculiarità e modelli delle cooperative sociali*, in C.G.M. (a cura di), *Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni G. Agnelli, Torino, 2002.
- Botteri T., *Elementi di Storia e principi della cooperazione*, in *Rivista della Cooperazione*, Editrice Cooperativa, Roma, 1959.
- Buonocore V., *Presentazione*, in Bassi A., *La riforma delle società cooperative*, Cedam, Padova, 1993, pag. X.
- Butera F. – Carbognin M, *Reti di imprese, Reti di persone*, in *Impresa Sociale* n. 38, 1998.
- Canosa F., *Bianca, rossa e verde. La cooperazione in Italia*, Cappelli, Bologna, 1978.
- Capaldo P., *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, in *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Clueb, Bologna, 1996.
- Carbognin M. (a cura di), *Il campo di fragole. Reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Milano, Franco Angeli, 1999.
- Cassandro P.E., *I gruppi aziendali*, Cacucci, Bari, 1959.
- Capaldo P., *Reddito, capitale e bilancio di esercizio. Una introduzione*, Giuffrè, Milano, 1998.
- Ceccherelli, *Istituzioni di Ragioneria*, Firenze, Le Monnier, 1962.
- Cinque E., *I gruppi economici*, Cedam, Padova, 2000.
- Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988.
- Coase R.H., *The Nature of the Firm*, in *Economica*, 1937 e Williamson O.E., *The Economics of Organization: the Transaction Cost Approach*, in *American Journal of Sociology*, 1981.
- Cole G.D.H., *The life of Robert Owen*, London, 1930.

Congresso dell'Alleanza Cooperativa Internazionale, *I principi della cooperazione nella dichiarazione dell'alleanza cooperativa internazionale (Vienna 1966)*, Istituto Poligrafico dello Stato, Roma, 1969.

Cooperativa sociale Dedalus (a cura di), *Le cooperative sociali in Campania, i numeri, le caratteristiche, i servizi, le attività*, Annuario 2002, Alice Osservatorio sul sociale – Gesco, Napoli, 2003.

Corticelli R., *La crescita dell'azienda*, Giuffrè editore, Milano, 1998.

Dabormida R., *Un nuovo tipo di impresa mutualistica: la cooperativa sociale*, in *Le Società*, n. 10, 1992.

De Iaco A., *Ieri oggi domani la cooperazione*, Editrice Cooperativa, 1979.

De Sarno M., *Gli equilibri d'impresa nei loro diversi riflessi contabili*, Cedam, Padova, 1995.

Depperu D., *Economia dei consorzi tra imprese*, Milano, EGEA, 1996.

Desroche H., *Economie ed Sociologie Coopératives*, Paris, 1976.

Dichiarazione di identità cooperativa, in *Atti del 31 Convegno dell'Alleanza Cooperativa Internazionale, Rivista della Cooperazione*, Nuova Serie, Numero 22.

Failoni G., *L'organizzazione consortile fra cooperative sociali: spunti di riflessione*, in *Impresa Sociale*, n. 3, 1991.

Fanni M. – Grisi M., *La contabilità generale e il bilancio-tipo delle società cooperative*, Cedam, Padova, 1987.

Fauquet G., *Il settore cooperativo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1948.

Fauquet G., *L'opera e l'uomo*, Edizioni de *La Rivista della Cooperazione*, Roma, s.d.

Fazzi R., *Il governo d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1982.

Fellegara A.M., *Una introduzione allo studio delle aggregazioni tra imprese*, in Andrei P.-Azzali S. – Bisaschi A. – Fellegara A.M., *Le aggregazioni di impresa*, Giuffrè, Milano, 1999.

Ferrero G., *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968.

Fici A., *Finalità e organizzazione delle cooperative sociali: alcune indicazioni dal nuovo diritto societario*, in Centro studi CGM, (a cura di), *Beni comuni – Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2005.

Fiocca R., *Imprese senza confini. Sviluppo e nuove forme di alleanze fra aziende*, Etas Libri, Milano, 1987.

Fiorentini G., *Organizzazioni non profit e di volontariato*, Etaslibri, Milano, 1992 (ed. aggiornata 1997)

Galassi G., *Concentrazione e cooperazione interaziendale*, Giuffrè, Milano, 1969.

Genco R., *Qualità sociale dell'impresa mutualistica. I nuovi orizzonti della cooperazione*, in *Rivista della cooperazione*, Nuova Serie, numero 20.

- Gide C., *Il cooperativismo*, Edizioni de La Rivista della Cooperazione, Roma, s.d.
- Grandori A., *Reti interorganizzative: progettazione e negoziazione*, in *Economia e Management*, 1989.
- Grandori A., *L'organizzazione delle attività economiche*, Bologna, Il Mulino, 1995.
- Ianniello G., *Impresa cooperativa: caratteristiche strutturali e nuove prospettive di finanziamento*, Cedam, Padova, 1994.
- ISTAT, *Istituzioni non profit in Italia. I risultati della prima rilevazione censuaria. Anno 1999*, Edizioni Istat, Roma, 2001.
- ISTAT, *Le cooperative sociali in Italia. Anno 2001*, *Statistiche in Breve*, Roma, 26 settembre 2003.
- Holyoake G. Jacob, *La storia dei Probi Pionieri di Rochdale*, Edizioni de La Rivista della Cooperazione, Roma, 1953.
- Kunz A., *L'iscrizione delle liberalità nel bilancio d'esercizio delle aziende non profit*, Cedam, Padova, 2004.
- Labadessa R., *L'organizzazione cooperativa storia delle realizzazioni tipiche e delle dottrine*, Edizioni della Rivista della Cooperazione, Roma, 1964.
- Lai A., *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1990.
- Lai A., *Riflessi finanziari dei processi di aggregazione fra cooperative*, in Lai A.-Manzonetto P.- Marchesi A. – Pieri R. – Rama D. – Tessitore A., *Strategie di sviluppo e politiche finanziarie delle imprese cooperative agro-alimentari*, Franco Angeli, Milano, 1991.
- Laidlaw A.F. , *Origini e scopo*, in *Rivista della cooperazione*, nuova serie, n. 5, 1980.
- Lepri S., *Dimensioni generali del fenomeno e modelli organizzativi*, in Centro Studi CGM (a cura di) *Primo Rapporto sulla cooperazione sociale*, Edizioni CGM, Milano, 1994.
- Lepri S., *Specializzazione, territorialità, piccola dimensione: l'ipotesi cooperativa per la qualità nei servizi*, in *Impresa sociale*, Quaderno 2, Ed. C.G.M., Brescia, 1992.
- Lionzo A., *Le cooperative sociali: caratteri originali e strumenti per l'analisi delle condizioni di equilibrio economico*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, settembre-ottobre, 1999.
- Lionzo A., *Processi aggregativi e condizioni di equilibrio economico: il caso della cooperativa sociale Azalea*, relazione al convegno "Aziende non profit: il governo dello sviluppo e il finanziamento dell'innovazione", Trento, 8-9 giugno, 2001.
- Lionzo A., *La cooperativa sociale. Originalità della formula, economicità e strumenti di analisi*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- Lomi A., *Reti organizzative*, Il Mulino, Bologna, 1991.
- Lorenzoni G., *Accordi, Reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia dell'impresa e negli assetti organizzativi*, Etas Libri, Milano, 1990.

- Macchioni R., *Il concetto di azienda nell'opera di Giovanni Ferrero*, in Viganò E. (a cura di), *Azienda Contributi per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 2000.
- Maglio R., *Le joint venture*, Cedam, Padova, 2000.
- Mancini D., *L'azienda nella rete di impresa*, Giuffrè Milano, 1999.
- Manes Rossi F., *Dall'azienda di erogazione all'azienda non profit*, in Viganò E. (a cura di), *Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 1997.
- Manfredi F., *Le strategie collaborative nelle aziende non profit*, Egea, Milano, 2003.
- Manni F., *Alcune riflessioni sul bilancio sociale delle cooperative*, in R.I.R.E.A., Marzo-Aprile, 2005.
- Marano , *La struttura di gruppo nell'economia dell'impresa*, Cedam, Padova, 1998.
- Mari L.M., *La finalità mutualistica e il bilancio sociale nell'impresa cooperativa*, in *Rivista della cooperazione*, n. 16, maggio-giugno, 1994.
- Marchini I., *Considerazioni sui fini economici e sui bilanci delle imprese cooperative*, *Rivista Dottori Commercialisti*, 1977.
- Marcon G. – Pieghi M., *Sistema informativo e misurazioni economiche nelle aziende non profit*, in Zangrandi A. (a cura di), *Aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 2000.
- Mari L.M., *Impresa cooperativa: mutualità e bilancio sociale*, Giappichelli, Torino, 1994.
- Marchini I., *Risultati economici e riserve nella prassi contabile di cooperative agricole*, Fratelli Bozzi, Genova, 1971.
- Marocchi G., *La cooperazione sociale di servizi alla persona*, in C.G.M., *Imprenditori sociali. Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Fondazione G. Agnelli, Torino, 1997.
- Marocchi G., *Aspetti economici e patrimoniali*, in C.G.M., *Imprenditori sociali. Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Fondazione G. Agnelli, Torino, 1997.
- Marocchi G., *Sviluppo e integrazione delle cooperative sociali*, in Centro studi CGM (a cura di), *Imprenditori sociali – Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 1997.
- Marx C., *Il Capitale*, Editore Riuniti, Vol. III, 1974.
- Martinelli L. – Lepri S., *La cooperativa sociale*, Il sole 24 Ed., Milano, 1998.
- Masini C., *Lavoro e risparmio. Corso di Economia Aziendale*, Volume I, Editrice Succ. Fusi – Pavia, Milano, 1968.
- Masini C., *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, 1970.
- Matacena A., *Impresa e ambiente. Il "bilancio sociale"*, Clueb, Bologna, 1984.
- Matacena A., *Gli obiettivi delle cooperative*, in Sorci C. (a cura di), *Imprenditorialità e cooperazione*, Giuffrè, Milano, 1990.
- Matacena A., *Impresa cooperativa: obiettivi finalizzanti, risultati gestionali e bilancio d'esercizio*, Clueb, Bologna, 1990.
- Matacena A., *Analisi dei bilanci delle cooperative agricole*, Clueb, Bologna, 1991.

- Matacena A., *Il nuovo bilancio delle cooperative e la riforma della cooperazione*, Clueb, Bologna, 1992.
- Matacena A., in *Atti dell'Incontro di studio sull'impresa cooperativa*, 7 maggio 1992, su *Nuova legislazione cooperativa*, Istituto Italiano di Studi cooperativi Luigi Luzzatti, Roma, 1993.
- Matacena A., *Impresa e responsabilità sociale. Impresa sociale e impresa cooperativa verso un primo tentativo di "sistematizzazione"*, in AA.VV., *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, Cedam, Padova, 1997.
- Matacena A., *Le aziende non profit. Una definizione degli attori del terzo settore*, in Matacena A. (a cura di), *Scenari e strumenti per il Terzo Settore*, Egea, Milano, 1999.
- Matacena A. – Travaglini C., *Il gruppo non profit, specializzazione e aggregazione nel settore non profit*, in Zangrandi A. (a cura di), *Aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 2000.
- Matacena A., *La responsabilità sociale da vincolo ad obiettivo: verso una ridefinizione del finalismo d'impresa*, *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, 1993.
- Mazzoleni M., *Soggetto economico nelle aziende cooperative*, in AA.VV., *Istituzioni di Economia d'Azienda. Scritti in onore di Carlo Masini*, I tomo, Egea, Milano, 1993.
- Mazzoleni M., *Le tipologie di aziende cooperative*, in AA. VV., *Scritti in Onore di Carlo Masini*, I, EGEA, Milano, 1993.
- Mazzoleni M., *L'azienda cooperativa. Profilo istituzionale e caratteristiche della gestione*, Cisalpino, Bologna, 1996.
- McKinsey & Company, *Comprendere le esigenze della solidarietà sociale e il ruolo della cooperazione sociale*, in *Impresa Sociale*, n. 16, 17 e 18, 1994.
- Melis G., *Il bilancio d'esercizio nell'economia dell'impresa cooperativa*, Cedam, Padova, 1983.
- Messineo F., *Manuale di diritto civile e commerciale*, Giuffrè, Milano, 1957.
- Molteni M., *Le misure di performance delle aziende non profit di servizi alla persona*, Cedam, Bologna, 1997.
- Nacamulli R.C.D. – Rugiadini A. (a cura di), *Organizzazione e Mercato*, Il Mulino, Bologna, 1985.
- Onida P., *Le discipline economico-aziendali. Oggetto e metodo*, Giuffrè, Milano, 1951.
- Onida P., *Le dimensioni del capitale di impresa. Concentrazioni, trasformazioni, variazioni di capitale*, Giuffrè, Milano, 1951
- Paroli A., *La scuola di Nimes nel quadro delle dottrine cooperativistiche*, in *Rivista della Cooperazione*, Roma, 1974.
- Passaponti B., *Politiche di aggregazione aziendale. Attinenze e diversificazioni*, Corsi, Pisa, 1975.
- Pavolini E., *Le reti tra cooperative sociali: il fenomeno consortile*, in Centro Studi CGM (a cura di) *Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2002.

- Pagamici B., *La cooperativa prima e dopo la riforma*, in *La riforma delle cooperative*, Italia Oggi, Serie speciale numero 4, Anno 15, 11 febbraio 2005.
- Pantaleoni M., *Erotemi di economia*, vol. II, Cedam, Padova, 1964.
- Pestoff V.A., *Rendiconto sociale per cooperative e organizzazioni non profit*, in *Impresa Sociale*, n. 28, 1996.
- Propersi A. – Rossi G., *I consorzi*, XI edizione, Pirola, Milano.
- Porter M., *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 1985. Trad. it. *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni di Comunità, 1987.
- Potito L., *Economia delle operazioni straordinarie d'impresa. Profili strategici, valutativi, contabili, fiscali*, Giappichelli, Torino, 2004.
- Quattrone P., *Principi cooperative e sistemi di controllo aziendale*, in *Rivista della cooperazione*, n. 14/15, gennaio-aprile, 1994.
- Rabbeno U., *Le società cooperative di produzione. Contributo allo studio della questione operaia*, Collana di Studi Cooperativi, Edizione de La Rivista della Cooperazione, Roma, s.d.
- Riparbelli A., *Correlazioni ed interdipendenze fra organismi aziendali*, Corsi, Pisa, 1962.
- Rossi G., *La legge sulla cooperazione sociale problemi e prospettive*, in *Impresa Sociale*, Numero 10.
- Rullani E., *Impresa cooperativa e impresa capitalistica: un parallelo*, in *Politica ed Economia*, n. 12, 1988.
- Rusconi G., *Il bilancio sociale dell'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano, 1988.
- Scalvini F., *La cooperazione sociale come nuovo soggetto emergente nelle politiche sociali in Italia*, in *La cooperazione di solidarietà sociale: oggi e domani*, Reg. Autonoma TAA, Quaderno 25, Trento, 1990.
- Scalvini F., *Piccola dimensione perché?*, in *Impresa Sociale*, n. 3, 1991.
- Scalvini F., *La cooperazione di solidarietà sociale: un nuovo soggetto di politica sociale*, Relazione alla I Assemblea Nazionale della cooperazione sociale, Assisi, 1985, in *Verso l'impresa Sociale*, Edizioni CGM, Milano, 1992.
- Scalvini F., *Organizzare imprese sociali per strategie di solidarietà*, prima Assemblea organizzativa nazionale, Castellammare di Stabia, 26 ottobre 1989, in AA.VV., *Verso l'impresa sociale*, Edizioni CGM, Milano, 1992.
- Scalvini F., *L'integrazione tra cooperative sociali*, in Centro studi CGM (a cura di), *Primo rapporto sulla cooperazione sociale*, Edizioni CGM, Milano, 1994.
- Scalvini F., *Il bilancio di solidarietà sociale*, in *Impresa Sociale*, n. 14, 1994.
- Scalvini F., *La compagnia investimenti sociali: un'esperienza "cerniera" tra imprese profit e imprese sociali*, in AA.VV., *Le aziende non profit tra Stato e Mercato*, in Atti del convegno Aidea svoltosi a Roma il 28-30 settembre 1995, Clueb, Bologna.
- Scalvini F., *Politiche sociali attive per il welfare di comunità*, in *Impresa Sociale*, n. 35, 1997.

- Tamagnini G., *Appunti di storia della cooperazione. Le origini*, in *Rivista della Cooperazione*, a cura della Direzione Generale della Cooperazione, Roma, n. 4, aprile, 1960.
- Travaglini C., *Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà*, Clueb, Bologna, 1997.
- Teece D.J., *Economies of Scope and the Scope of The Enterprise*, in *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1980. Trad. It.: *La diversificazione strategica: condizioni di efficienza*, in Nacamulli R.C.D. – Rugiadini A. (a cura di), *Organizzazione e Mercato*, Il Mulino, Bologna, 1985.
- Tessitore A., *Il concetto di impresa cooperativa in economia d'azienda*, Libreria Universitaria Editrice, Verona, 1968.
- Tessitore A., *Obiettivi di gestione e risultati economici nelle imprese cooperative*, in *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 2, 1973.
- Tessitore A., *Imprenditorialità cooperativa e strutture economico-finanziarie*, in Fanni M. (a cura di), *Scritti in onore di Ubaldo De Dominicis*, Edizioni Lints, Trieste, 1991.
- Tessitore A., *La produzione e la distribuzione del valore*, in AA. VV., *Le aziende non profit tra Stato e Mercato*, in *Atti del convegno Aidea svoltosi a Roma il 28-30 settembre 1995*, Clueb, Bologna.
- Tessitore A., *Una riconsiderazione del concetto di azienda*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 3/4, 1997.
- Tessitore A., *La cooperazione tra presente e futuro. Il contributo della ricerca economico-aziendale*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 9-10, 1998.
- Travaglini C., *Cooperative sociali e sistema pubblico: possibilità di integrazione*, in *Rivista della Cooperazione*, n. 6, 1992.
- Travaglini C., *Il gruppo non profit: percorsi di sviluppo per le organizzazioni non profit*, in *Economia & Management*, n. 3, 1994.
- Travaglini C., *Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà. Caratteri economico-aziendali e d'informatica economico-sociale*, Clueb, Bologna, 1997.
- Tommasetti A., *Brevi considerazioni sulla figura del soggetto economico nel suo rapporto con l'azienda*, in Viganò E. (a cura di), *Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 1997.
- Tosi V., *Fourier e il suo falansterio*, Savona, 1921.
- Venditti M., *I caratteri economici delle imprese cooperative*, Giappichelli, Torino, 1995.
- Vermiglio F., *Considerazioni economico-aziendali sull'impresa cooperativa. Natura e caratteristiche strutturali*, Messina, 1990.
- Verrucoli P., *La società cooperativa nella legislazione italiana: dal codice di commercio del 1882 al codice civile del 1942*, in *Il movimento cooperativo nella storia d'Italia, 1845-1957*, a cura di Fabbri F., Feltrinelli ed., Milano, 1979.
- Verrucoli P., *La destinazione sociale degli avanzi di gestione nelle cooperative*, in *Rivista della cooperazione*, aprile-giugno 1984.
- Vivarelli A., *Aspetti e forme della concentrazione aziendale*, Tef, Cagliari, 1967.

- Viviani M., *Cooperazione e bilancio sociale: suggerimenti per una paternità consapevole*, in Rivista della Cooperazione.
- Vietti C., *I pionieri di Rochdale*, in Linee per una storia della cooperazione, Ecra, I Quaderni Inecoop, n. 2, s.d.
- Viganò R., *Le organizzazioni nonprofit nella letteratura americana e il concetto di azienda*, in Viganò E. (a cura di), *Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 1997.
- Viganò E., *L'economia aziendale e la ragioneria*, Cedam, Padova, 1996.
- Viganò E., *Il concetto generale di azienda. Appunti introduttivi*, in Viganò E. (a cura di), *Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 1997.
- Viviani M., *Specchio magico: il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Editrice Emilia-Romagna, Bologna, 1996.
- Zamagni S., *Le potenzialità del terzo settore nell'economia del nostro paese*, in *I valori imprenditoriali a servizio della società civile. Le potenzialità delle aziende non profit*, in Atti del convegno svoltosi a Verona il 19 ottobre 1996, Diocesi di Verona, Centro Toniolo.
- Zamarò N., *Imprenditorialità sociale tra innovazione e controllo dei mercati*, in C.G.M. (a cura di), *Beni Comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni G. Agnelli, Torino, 2005.
- Zan L., *L'economia dell'impresa cooperativa*, Utet, Torino, 1990.
- Zandonai F., *Le dimensioni generali del fenomeno*, in C.G.M., *Imprenditori sociali. Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Fondazione G. Agnelli, Torino, 1997.
- Zandonai F., *La cooperazione sociale in Italia: tendenze evolutive e scenari di sviluppo*, in Centro studi CGM (a cura di), *Beni Comuni – Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2005.
- Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, tomo I, Giuffrè, Milano, 1956.
- Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, tomo II e III, Giuffrè, Milano, 1957.
- Zattoni A., *Economia e governo dei gruppi aziendali*, Egea, Milano, 2000

Appendice A

I consorzi di cooperative sociali

Imprenditorialità sociale tra innovazione e controllo dei mercati³⁰⁷

Nereo Zamaro

4.2. I consorzi sociali come mediatori funzionali

Anche se un certo numero di cooperative che oggi chiamiamo “sociali”³⁰⁸ era già attivo in Italia nel corso degli anni settanta e nel decennio successivo si è continuato ad assistere ad una crescita abbastanza consistente di questa parte del mondo cooperativo, si può affermare che solo nel corso degli anni '90 la cooperazione sociale è diventata un fenomeno nazionale. Tale esito non si registra tanto o solo perché all'inizio del decennio è stata approvata la legge di riferimento del settore, ma perché nel corso degli anni successivi la cooperazione sociale si è radicata al di là di quelle, poche, aree geografiche, sub-regionali, in cui si era inizialmente insediata, estendendosi a tutte le regioni e a tutte le province italiane. Così, all'inizio di questo decennio, le cooperative iscritte nei registri regionali, sono diventate più di 5 mila, crescendo di circa mille unità nel corso del biennio 1999-2001 e continuando a crescere di almeno altre 2 mila unità nel biennio successivo. Dunque non solo crescita diffusa, ma anche piuttosto intensa³⁰⁹. Accanto ad una dinamica di tipo istituzionale, di tutto rilievo è divenuta la dimensione organizzativa delle

³⁰⁷ Estratto da Zamaro N., *Imprenditorialità sociale tra innovazione e controllo dei mercati*, in Centro studi CGM (a cura di), *Imprenditori sociali- Quarto rapporto sulla cooperazione sociale*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2004.

³⁰⁸ Lo stesso tipo di cooperative, prima della emanazione della legge 381 del 1991, erano chiamate – come è noto -in vari. Si parlava di cooperative di “solidarietà sociale” o, in altri contesti locali e ideologici, di cooperative “integrate”. La legge ha “recepito”, in una certa misura, come spesso succede, la varietà di pratiche di cooperazione prevedendo la possibilità di considerare come “sociali” quattro forme di cooperazione. Esse sono indicate come di tipo A, riferendoci alle unità che offrono prevalentemente servizi sociali, sanitari ed educativi; di tipo B, riferendoci alle cooperative che si occupano in prevalenza di inserimento lavorativo di persone svantaggiate; di tipo Misto, che dividono la propria azione

³⁰⁹ Ormai in Italia si registra l'attività di 10 cooperative, con punte di 28, 24, 18 unità in alcune regioni, sia del Nord che del Sud, ogni 100 mila abitanti.

cooperative sociali. Si rileva, infatti, che in esse operano più di 200 mila persone (tabella 1)³¹⁰: 147.166 dipendenti, in gran parte addetti a cooperative di tipo A, 25.875 collaboratori, 24.451 volontari, 2.981 obiettori di coscienza, 642 religiosi e, infine, alcune poche centinaia di lavoratori interinali (307). Parallelamente è cresciuta la loro capacità operativa, cosicché oggi il numero di utenti serviti risulta pari a oltre 2,1 milioni di utenti nel caso delle cooperative di Tipo A e di circa 18.700 soggetti svantaggiati in inserimento nelle cooperative di Tipo B.

Tabella 1. Risorse umane per tipologia della cooperativa (al 31 dicembre 2001)

	<i>Obiettori di Volontari</i>	<i>Religios i</i>	<i>coscienz a</i>	<i>Dipendent i</i>	<i>Collaborator i</i>	<i>Lavoratori interinal i</i>	<i>Totale</i>
Tipo A	16.270	455	1.938	108.658	21.687	177	149.185
Tipo B	7.130	176	437	34.141	2.741	104	44.729
Oggetto misto (A+B)	833	11	84	3.381	972	26	5.307
Consorzio	218	-	522	986	475	-	2.201
Totale	24.451	642	2.981	147.166	25.875	307	201.422

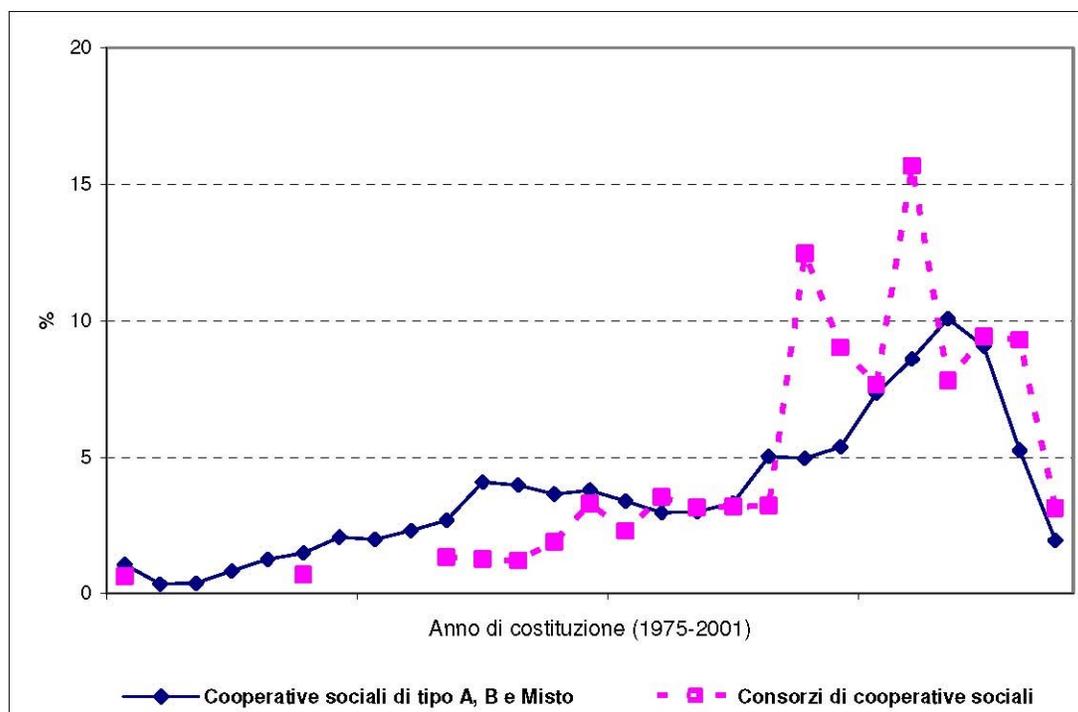
Fonte: Istat, *Le cooperative sociali in Italia. Anno 2001*

In concomitanza con tali valori operativi, non sorprende osservare, infine, che il valore totale della produzione delle cooperative ha raggiunto, nello stesso periodo, i 4 miliardi di euro, i due terzi dei quali riconducibili a cooperative di Tipo A, mentre il valore medio della produzione si attesta intorno ai 700 mila euro, facendo tuttavia registrare valori medi notevolmente più elevati tra le cooperative localizzate nelle regioni nord-orientali (poco oltre 1 milione di euro) e tra i consorzi (poco oltre 2 milioni di euro). Un secondo aspetto emergente, quindi, è che la crescita organizzativa delle cooperative, considerandone sia il numero sia la capacità di produzione, introduce nel loro ambiente di riferimento fattori che si muovono nel senso di rendere molto eterogenea questa compagine istituzionale. Non solo, una tale crescente eterogeneità può aver contribuito a far sì che le cooperative stesse

³¹⁰ I dati sono sempre riferiti al 2001 e, dunque, pur essendo alcune figure obsolete, continuo ad utilizzare le nomenclature professionali vigenti nell'anno di riferimento dell'analisi.

abbiano cominciato ad adottare strategie di controllo, a valle o a monte, a seconda dei casi e delle situazioni locali, dei nuovi accessi nel “mercato sociale” che esse hanno contribuito a definire e in cui esse stesse vogliono continuare ad operare. Profondi elementi di incertezza sono associabili probabilmente alla forte crescita, in aree nuove del paese, del numero di cooperative, che sono coinvolte localmente in processi di produzione e di servizio che imitano o riproducono modelli di intervento già in gran parte consolidati nel corso dei decenni scorsi in altri contesti territoriali, ma che proprio per tale ragione rendono le amministrazioni di riferimento meno generose e più esigenti fin dall’avvio delle attività (in termini tra i primi due tipi di attività e, infine, i Consorzi sociali, costituiti in forma cooperativa e che associano in larga parte cooperative sociali. di *performance*, copertura e qualità dell’intervento offerto). Questi fattori introducono nell’ambiente in cui operano queste imprese dei formidabili elementi di competizione interna, inibendo la capacità di iniziativa autonoma e flessibile delle (nuove) cooperative stesse e, peraltro, accentuando la loro instabilità anche sul piano dell’accesso alle risorse economiche. In questo senso si spiega, almeno in parte, lo sviluppo del fenomeno dei consorzi sociali nel corso di quest’ultimo stesso decennio. Qualche indizio sulla dinamica tratteggiata può essere individuato nella illustrazione contenuta nella figura 1. Come si può notare, rispetto alle cooperative rilevate nel 2001 il 36,1% (n=1.765) era già in attività all’inizio degli anni ’90. Nello stesso momento il numero dei consorzi attivi era pari al 16,1% (n = 31) di quelli in attività nel 2001. Nel 1995 le due quote erano passate, rispettivamente al 57,8% e al 47,1%, registrando un incremento percentuale nettamente più intenso dei secondi (circa tre volte il valore di partenza) sulle prime (che crescono comunque di circa 20 punti percentuali). Per arrivare, infine, alla apertura del nuovo decennio con 196 consorzi in attività presenti in tutte le regioni del paese.

Figura 1. Cooperative sociali secondo l'anno di costituzione e la tipologia (valori percentuali)



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Istat, Rilevazione delle cooperative sociali. Anno 2001.

I consorzi stessi, tuttavia, non devono essere considerati un insieme omogeneo di organizzazioni, che godono del medesimo tipo di *appeal* presso le organizzazioni che ne guidano l'azione ovvero che forniscono un supporto *standard* tipico, simile in tutte le aree del paese, per tutti i tipi di cooperative e così via. Innanzitutto, non sempre le cooperative aderiscono a consorzi sociali. Nel complesso le cooperative aderenti risultano essere 2.309 (41,8%), dando luogo ad un rapporto medio pari a 11 cooperative a consorzio. Le cooperative di tipo A aderenti a consorzi sono 1.262, pari al 54,7% una quota percentuale ben inferiore a quella registrata dal peso di queste imprese nel complesso (59,1%). Una strutturazione diversa si rileva nel caso delle cooperative di tipo B, tra le quali le aderenti risultano essere il 36,0% delle organizzazioni, una quota eccedente di circa 3 punti percentuali quella relativa alle cooperative di questo tipo. Infine i consorzi stessi: anche i consorzi, come è noto si associano in consorzi di "secondo livello" rivelando una

propensione in questo senso relativamente forte (ben 121 di essi, alla fine del 2001, si erano uniti con altri consorzi). La chiara e interessante caratterizzazione delle cooperative di tipo B probabilmente può essere spiegata proprio dal fatto che più spesso, questo tipo di cooperative, è esposto alle insidie della novità, della forte (e crescente) competizione locale e della instabilità dell'accesso alle fonti di finanziamento le quali tendono ad essere razionate e molto sensibili al ciclo politico economico. Al contrario, pur essendo le cooperative di tipo A più spesso fortemente dipendenti dai finanziamenti pubblici, possono contare su maggiore libertà di azione e, soprattutto in alcune aree del paese, anche sull'accesso a fonti finanziarie alternative a quelle pubbliche.

Tabella 2. Cooperative sociali secondo il tipo (A, B e Mista) e adesione a consorzi

<i>Cooperative aderenti a consorzi</i>	<i>Tipologia di cooperativa sociale</i>									
	Tipo A		Tipo B		Tipo Misto (A+B)		Consorzio		Totale	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sì	1.262	54,7	832	36,0	93	4,0	122	5,3	2.309	100,0
No	1.997	62,4	995	31,0	139	4,3	75	2,3	3.206	100,0
Totale	3.259	59,1	1.827	33,1	232	4,2	197	3,6	5.515	100,0

Fonte: Ns. elaborazioni su dati Istat, Rilevazione delle cooperative sociali. Anno 2001.

Le attività dei consorzi tendono ad essere molto diversificate e, in una certa misura, molti consorzi svolgono attività tra le quali non è agevole individuare un elemento di prevalenza (tabella 3). Nel complesso, si può dire che l'attività più diffusa è quella dell'assistenza alle cooperative nella partecipazione a gare pubbliche (74,1%), immediatamente seguita da attività volte alla promozione dell'immagine e le iniziative che favoriscono lo scambio di informazioni tra delle cooperative (72,1%) e, tra le più diffuse, si trova anche l'assistenza alla elaborazione o alla gestione di nuovi progetti (71,6%). Meno diffuse sembrano essere le attività di mera assistenza o supporto alle incombenze aziendali (reclutamento del personale, gestione acquisti, consulenza contabile e fiscale, e così via). I servizi offerti, tuttavia, possono essere valutati anche andando al dà del loro contenuto meramente

tecnico-formale. Nel terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia³¹¹ si sottolineava che i consorzi possono offrire tre tipi di beni e servizi: 1) servizi di supporto; 2) servizi legati alla rappresentanza degli interessi; 3) servizi per la promozione di politiche economiche³¹². Nessuna di queste tre forme ha a che fare, specificamente, con quella capacità che è stata definita, in questa sede, “imprenditorialità sociale”, se non altro perché tutte le iniziative consortili possono essere ricondotte ad essa. Purtroppo così facendo la validità analitica della classificazione risulterebbe fortemente diluita.

Tabella 3. Servizi resi dai consorzi alle cooperative sociali aderenti

24 <i>Servizi</i> ³¹³	%
Promozione dell'immagine delle cooperative	72,1
Promozione di nuovi servizi	70,1
Assistenza nella partecipazione a gare pubbliche	74,1
Assistenza alla commercializzazione dei prodotti e/o servizi	44,7
Assistenza al reclutamento del personale	43,7
Assistenza all'acquisto di forniture	29,9
Assistenza contabile e consulenza fiscale	49,7
Organizzazione e gestione di interventi di formazione	66,0
Organizzazione scambi di informazioni, esperienze tra cooperative	72,1
Supporto all'elaborazione di strategie politiche	59,9
Centro operativo servizio civile	35,5
Elaborazione e coordinamento progetti	71,6
Svolgimento pratiche amministrative	45,7

³¹¹ Centro studi Cgm (2002) (a cura di), *Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli.

³¹² Pavolini, E. (2002), “Le reti tra cooperative sociali: il fenomeno consortile”, in Centro studi Cgm, *cit.*, p.176. L'autore dell'articolo indica che la tipologia è stata adattata da una simile proposta da Zan, S. (1992), *Organizzazione e rappresentanza*, Firenze, Nis, in riferimento alle associazioni di rappresentanza, ma suggerisce che essa “risulta appropriata nell'analisi” del comportamento dei consorzi sociali.

³¹³ La somma delle quote percentuali è superiore al 100% poiché ciascun consorzio può offrire più servizi.

Formazione diretta	62,9
Trasmissione di conoscenze relative ai processi di produzione	29,9
General contracting	60,4
<i>Totale consorzi</i>	<i>197</i>

Fonte: Istat, 2003.

Al contrario la seconda e la terza sembrano in qualche misura interdipendenti, poiché se un'azione è svolta dal medesimo attore risulta perlomeno controverso, in pratica come in teoria, distinguervi la componente che mira, sostenendo interessi sezionali, *prima* a influenzare la formulazione di particolari politiche sociali e *poi* a condizionare, a volte in forma esclusiva, la gestione dell'attuazione delle politiche stesse. In questo caso la tipologia, utilizzata per descrivere l'azione dei consorzi sociali, sembra eccedere in analiticità distinguendo tra modalità che, riguardando entrambi la componente dell'azione dei consorzi al fine di accedere alle risorse amministrare dai governi, nazionali e locali, sarebbe opportuno invece non distinguere³¹⁴.

Considerando i diversi tipi di servizi erogati dai consorzi ai propri soci, si possono individuare tre tipi di attività distinguendo la componente:

- 1) dei *servizi imprenditoriali*, orientati a far sì che le cooperative associate possano sopravvivere perseguendo gli obiettivi che si sono date, assicurandosi e stabilizzando, anche attraverso l'introduzione di innovazioni (di processo e di prodotto), i flussi e la dimensione delle risorse (economiche, ma non solo) necessarie a tale scopo;

³¹⁴ Ricordo che, peraltro, nel caso in cui le due componenti dell'azione fossero perseguite da un unico attore ci si troverebbe di fronte ad un caso, che ritengo possa dare risultati anche patologici in alcuni contesti, di creazione forzata della domanda di servizi che poi lo stesso consorzio o le sue cooperative chiedono gestire. Due sono i casi su cui si potrebbe cominciare ragionare. Il primo riguarda la possibilità di influenzare in forma violenta la decisione di offrire per la prima volta o, nel tempo, continuare ad offrire certi servizi ricorrendo, poi, per la loro fornitura sempre alla medesima organizzazione. Il secondo caso è quello in cui l'offerta di servizi non essendo né mediata dal mercato, né dall'amministrazione pubblica, ma all'interno di un circuito chiuso che vede un consorzio giocare la parte privilegiata di colui che prima contribuisce a costruire la domanda e poi gestisce l'offerta che la deve compensare, pone problemi sia di efficienza, sia di equità. Infatti questa soluzione tenderà a favorire coloro che si trovano in condizioni di base più favorevoli in quanto a servizi erogati e, in secondo luogo, coloro che avranno la possibilità di accesso privilegiato alle decisioni allocative. Entrambi i casi, anche se per ragioni diverse, sono interessanti sia sotto il profilo pratico, sia per quel che possono insegnarci in sede di analisi.

Tabella 4. Servizi resi dai consorzi alle cooperative sociali aderenti, riclassificati secondo la funzione perseguita
Funzione ideologica
Funzione imprenditoriale
Funzione professionale

Promozione dell'immagine della cooperativa
 Promozione di nuovi servizi
 Assistenza al reclutamento del personale

	Totale	%		N	%		N	%
Sì	1.587	69	Sì	1.521	66	Sì	1.170	51
No	723	31	No	788	34	No	1.139	49
Organizzazione e gestione di interventi di formazione			Assistenza alla commercializzazione dei prodotti e/o servizi			Assistenza contabile e consulenza fiscale		
	N	%		N	%		N	%
Sì	1.632	71	Sì	1.155	50	Sì	1.302	56
No	677	29	No	1.154	50	No	1.007	44
Organizzazione scambi di informazioni, esperienze tra cooperative			Elaborazione e coordinamento progetti			Centro operativo servizio civile		
	N	%		N	%		N	%
Sì	1.786	77	Sì	1.478	64	Sì	1.094	47
No	523	23	No	831	36	No	1.215	53
Supporto all'elaborazione di strategie politiche			Assistenza nella partecipazione a gare pubbliche			Svolgimento pratiche amministrative		
	N	%		N	%		N	%
Sì	1.383	60	Sì	1.495	65	Sì	1.212	53
No	927	40	No	815	35	No	1.097	47
Formazione diretta			General contracting			Trasmissione di conoscenze relative ai processi di produzione		
	N	%		N	%		N	%
Sì	1.541	67	Sì	1.259	55	Sì	1.073	46
No	768	33	No	1.051	45	No	1.237	54
Assistenza all'acquisto di forniture								
	N	%		N	%		N	%
Sì	1.068	46				Sì	1.068	46
No	1.241	54				No	1.241	54
Totale	2.309	100	Totale	2.309	100	Totale	2.309	100

Fonte: Ns. elaborazioni su dati Istat, Rilevazione delle cooperative sociali. Anno 2001.

- 2) in secondo luogo quella dei *servizi di supporto politico-ideologico*, orientati a sostenere l'azione delle cooperative sia facendo sì che le iniziative delle stesse cooperative sociali possano essere considerate (dai cittadini cui sono prevalentemente indirizzate, ma anche nelle istituzioni, il cui riconoscimento è essenziale) sempre più autorevoli e, inoltre, operando al fine di mantenere e sviluppare quella cultura della cura, della partecipazione e dell'integrazione comunitaria che ha favorito la nascita e la diffusione delle cooperative sociali stesse;

- 3) infine la componente dei *servizi di assistenza tecnica e professionale*, la cui funzione è il rafforzamento della capacità organizzativa, in senso stretto, delle cooperative che al consorzio si rivolgono per risolvere in modo efficiente ed affidabile i problemi della loro ordinaria amministrazione e gestione operativa.

In questo senso i consorzi tendono a svolgere attività che possono essere differenziate secondo tre funzioni tipiche di mediazione sociale: la funzione politico-ideologica, la funzione imprenditoriale e la funzione professionale. Le cooperative creano i consorzi, o dei consorzi si servono, per ricevere un supporto in uno o più di uno di questi tre campi, fungendo come mediatori tra le esigenze delle diverse costituenti interne alle cooperative e i vari contesti operativi e/o istituzionali con i quali le stesse si confrontano e dunque: 1) *rispetto agli associati*, per sostenere quel sistema culturale-motivazionale che garantisce la loro partecipazione effettiva alle iniziative di cooperazione e che contribuisce a rafforzare, anche all'esterno della singola unità, la reputazione istituzionale delle cooperative stesse;

- 2) *rispetto ai dirigenti delle cooperative*, per gestire l'attività e i servizi orientati al mercato, eventualmente coordinandosi con quelli offerti da altre organizzazioni simili e, soprattutto, facilitando la trasmissione di informazioni sulle innovazioni relative a nuove tipologie di servizio, nuove aree di sviluppo, nuove risorse utilizzabili, e così via;
- 3) *rispetto alle tecnostrutture delle cooperative, più spesso in contatto con i sistemi di regolazione dei rapporti istituzionali*, per favorire l'adozione di stili gestionali responsabili, cioè basati sulla regolarità, l'affidabilità e la correttezza, soprattutto per quel che riguarda la produzione degli atti relativi alla stipula di contratti, agli adempimenti tecnico-amministrativi relativi ai progetti proposti e/o eseguiti, alla gestione di eventuali conflitti emergenti nel corso dello svolgimento delle attività aziendali.

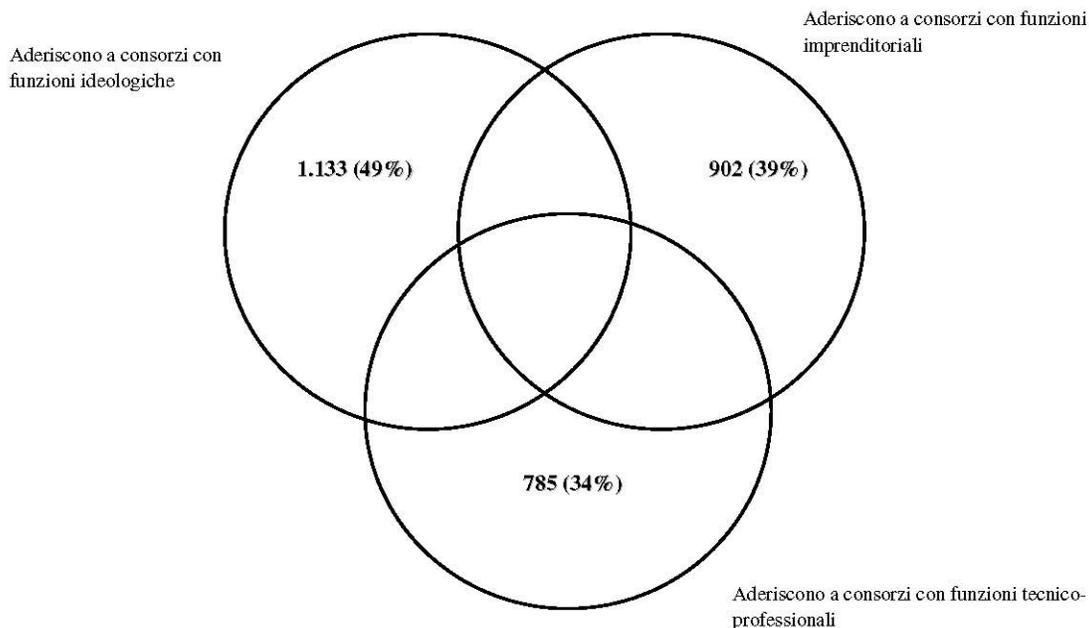
I consorzi non sono presenti in tutte le aree del paese nella stessa misura e l'offerta di servizi varia a seconda dell'area geografica di riferimento. Nelle regioni nord occidentali prevale l'offerta di servizi di formazione e di facilitazione dello scambio di informazioni; in quelle nord orientali la necessità di essere supportate per la diffusione dell'immagine o per la gestione di nuovi progetti; in quelle del centro nella partecipazione a gare, ma anche nella elaborazione e gestione di nuovi progetti e nell'avvio di nuovi servizi; mentre le cooperative del Mezzogiorno chiedono più frequentemente un supporto per il lancio della loro immagine, per la partecipazione a gare pubbliche e per la progettazione di nuove iniziative. Più in generale, tuttavia, raccogliendo gli *item* relativi ai servizi resi alle cooperative secondo la tipologia proposta (tabella 4) si rileva che l'apporto di contributi politico-ideologici (esemplificati in questa sede dai servizi a supporto dell'immagine della cooperazione, dai servizi formativi, per la facilitazione della circolazione delle

informazioni e per lo sviluppo delle politiche d'impresa) sono quelli relativamente più offerti (in tutti gli *item*). Seguono quelli riconducibili ad un supporto per lo sviluppo della funzione imprenditoriale (rappresentati dalla promozione di nuovi servizi, dall'assistenza alla commercializzazione dei servizi stessi, dalla elaborazione e gestione di progetti, dalla assistenza nella partecipazione a gare e dal coinvolgimento in operazioni di *general contracting*) anch'essi offerti alla maggior parte di cooperative ai consorzi di riferimento, anche se la variabilità in questo caso risulta accentuata. Infine anche il supporto per lo sviluppo delle proprie capacità organizzative attraverso un sostegno professionale (operazionalizzata attraverso l'assistenza al reclutamento del personale, alle operazioni contabili e fiscali, lo svolgimento di pratiche amministrative, la trasmissione di *know how* di processo, l'acquisto di forniture) è ampiamente richiesto dalle cooperative, che tuttavia ricevono supporto in misura più contenuta che negli altri due casi come se, in generale, il contributo offerto alla componente tecnico-professionale della loro organizzazione non fosse tanto ricercato o così importante quanto i due precedenti.³¹⁵

Figura 2. Le funzioni dell'intervento dei consorzi: una tipologia³¹⁶

³¹⁵ Di questa funzione non proporremo, in questa sede alcun approfondimento specifico.

³¹⁶ Una prima elaborazione delle funzioni svolte dai consorzi è stata presentata al Terzo seminario permanente di Issan; fra gli altri si segnala l'intervento di Cafaggi, F. e Iamiceli, P. (2004), *Le reti di cooperative sociali: quali modelli organizzativi?*, relazione al Convegno "La governance delle cooperative sociali", svoltosi a Trento il 12-13 novembre 2004.



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Istat, Rilevazione delle cooperative sociali. Anno 2001.

Infine, come si vede nella figura 2, sulla base dei dati a disposizione, è possibile raggruppare anche empiricamente le cooperative a seconda delle esigenze prevalentemente indirizzate nei confronti dei consorzi ai quali aderiscono. Le tre funzioni nella figura non sono tenute nettamente distinte poiché il livello di specializzazione funzionale dei consorzi sociali in generale non è molto spiccato; in pratica ciò significa che spesso le cooperative si rivolgono allo stesso consorzio per ottenere servizi di natura diversa. Tuttavia, si osserva che il 49,0% delle cooperative aderenti a consorzi ricorre ad essi per ricevere l'intera gamma dei servizi di tipo politico-ideologico, il 39,0% per ricevere l'intera gamma dei servizi di natura imprenditoriale e, infine, il 34,0% per ottenere l'intera gamma dei servizi di supporto

tecnico-professionale³¹⁷. Anche in questa analisi dunque si conferma che la domanda di servizi per il supporto politico-ideologico delle cooperative è la funzione consortile la cui ricerca è più diffusa. Potrebbe essere utile approfondire, seppure in forma preliminare, il significato di questi risultati provando a interpretarlo in modo da non trascurare, accanto all'evidenza empirica appena illustrata, anche alcuni frammenti di storia del mondo delle cooperative sociali. In particolare mi soffermerò sulle due funzioni più rilevanti per l'analisi svolta in questa sede, quella denominata politico-ideologica e quella imprenditoriale.

³¹⁷ Le tre percentuali trovano ciascuna il suo complemento nelle cooperative che aderiscono a consorzi ai quali si richiedono servizi multifunzionali, rappresentati sinteticamente nella figura dalle aree di intersezione dei cerchi.

Una teoria utilizzabile per comprendere la nascita e la diffusione dei consorzi potrebbe far leva sul concetto di accessibilità alla rappresentanza politico-istituzionale. In base a questo modello si potrebbe sostenere che i consorzi costituiscono una delle modalità utilizzate dalle cooperative sociali e, per loro tramite, da tutto l'insieme degli *stakeholders* che nella loro azione si riconosceva, per provare a contrastare o attenuare una situazione di deficit di cittadinanza riscontrato (all'inizio in sede prevalentemente locale) a proposito delle istanze sostenute dalle cooperative sociali. In altri termini, si trattava di un deficit di accessibilità al sistema di redistribuzione delle risorse pubbliche prevalente nel momento in cui il mondo delle cooperative sociali cominciava a far parte del contesto non solo socio-culturale, ma anche economico italiano. In particolare, sostengo che all'interno di questo mondo -forse per effetto di una sorta di inerzia ideologica interna³¹⁸, forse il risultato di un accreditamento politico-istituzionale non generalizzato, o ancora non del tutto radicato o forse addirittura mancato³¹⁹ -un certo numero di unità abbia cominciato ad organizzarsi in modo da contenere l'impatto di quelle incertezze ambientali che insidiano il percorso quotidiano delle imprese sociali creando delle unità specificamente dedicate a questo compito. Tra queste, naturalmente, si deve considerare anche l'incertezza relativa al sostegno politico³²⁰. Così l'auto-organizzazione attraverso la costituzione di un consorzio diventa uno strumento che consente di superare alcuni dei problemi di riconoscimento che abbiamo citato. L'approvazione della legge, in questo contesto, ha consentito che una tale domanda, prevalentemente latente fino alla fine degli anni '80, fosse esplicitata successivamente. Tuttavia questa soluzione comincia a porre altri problemi: come ad esempio il fatto che, proprio per effetto di questo tipo di scelte, nel mondo delle cooperative possono cominciare a differenziarsi per attività, ruoli e stili di azione tipici delle organizzazioni e del personale politico in senso stretto. E il personale dei consorzi, in particolare i *leader* di queste organizzazioni, sono particolarmente esposti a queste pressioni, anche se, naturalmente, l'esistenza di una semplice contingenza non implica una

³¹⁸ Si tenga presente che l'età media dei presidenti delle cooperative sociali si situava, nel 2001, attorno ai 50 anni. Senza variare in modo rilevante tra le diverse tipologie.

³¹⁹ Non dico presso le burocrazie pubbliche, locali e centrali, ma neppure nelle agenzie di rappresentanza generale del settore cooperativo, per non parlare delle organizzazioni sindacali o così via. E' opportuno notare, tra l'altro, il numero crescente di cooperative che sta sorgendo, soprattutto in questi ultimi anni, al di fuori di ogni influenza delle centrali cooperative di rappresentanza.

³²⁰ Coerentemente con questa interpretazione, come emerge dalle indicazioni delle cooperative, dai consorzi ci si attende anche un supporto diffuso nel campo della formazione. Formazione intesa in senso lato: orientata sia a rafforzare le capacità professionali, sia a sostenere la cultura della cooperazione sociale, della partecipazione organizzativa e del coinvolgimento comunitario. Una formazione in cui anche l'aspetto "rituale" --cioè di riproposizione guidata di una identità legata non solo a una missione specificamente organizzativa, ma anche una visione del mondo; non isolata, ma partecipe di un movimento più vasto e vitale -- gioca una parte significativa anche se non sempre riconosciuta consapevolmente dai operatori coinvolti.

loro conversione alla politica di professione³²¹. In secondo luogo, una conseguenza implicita in un modello siffatto di azione politicamente orientata, consiste nella tendenza a considerare come politicamente rilevante solo ciò che riguarda l'attività e i confini dell'attività del consorzio, costringendo in tal modo entro limiti angusti, appunto locali, la vocazione politica altrimenti generalizzabile di questo tipo di istituzioni. Forse questa tendenza fa capire come mai, ad un certo punto, la dimensione del consorzio diventa essa stessa critica, insufficiente, inadeguata ad affrontare le sfide che le cooperative continuano a sostenere quotidianamente e come alcuni abbiano cominciato a dotarsi di nuovi strumenti di controllo e di indirizzo (come è il caso dei consorzi del secondo livello, per limitare la riflessione all'interno del mondo delle cooperative sociali), capaci di garantire un grado di integrazione più elevato e più vasto di quanto fosse possibile ricorrendo agli strumenti organizzativi più tradizionali. Considerando il quadro istituzionale e sociale nel quale si collocano, queste soluzioni non potranno garantire adeguatamente il risultato desiderato, poiché non si configurano legittimamente come soluzioni capaci di risolvere il problema funzionale che le sottende se non dal punto di vista di coloro che, all'interno del mondo delle cooperative sociali, le sostengono. D'altra parte, forse, per effetto della riduzione all'ambito locale di molte delle politiche pubbliche di interesse delle cooperative sociali (sanitarie, sociali, culturali, forse anche educative), in futuro non sarà più così avvertita la necessità di dialogare o di essere riconosciuti altrove. È importante, tuttavia, tenere presente che la maggior parte dei consorzi e, seppure in misura minore, delle cooperative sociali, sono sorti molto recentemente e, dunque, non è facile non solo prefigurare dinamiche future, ma anche stabilire, con un soddisfacente livello di accuratezza, come operino di fatto queste organizzazioni o addirittura se siano identificabili modelli generali di azione caratteristici dei consorzi sociali.

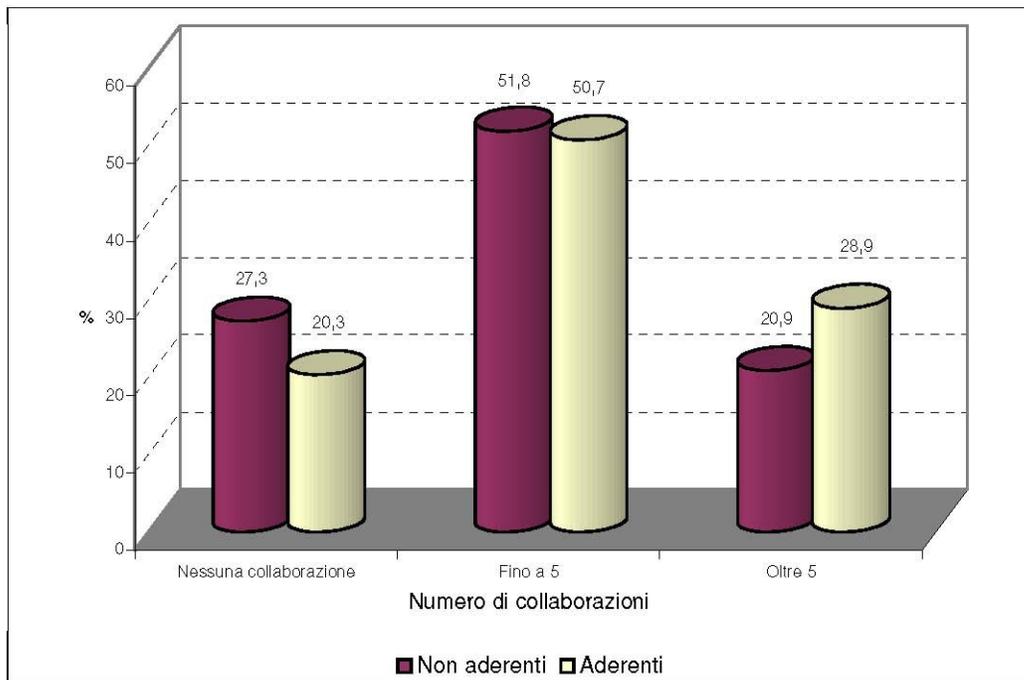
4.3. I consorzi come "facilitatori" di una crescita socialmente sostenibile

Come è stato detto, accanto a una vocazione politico-ideologica piuttosto accentuata, i consorzi si occupano con quasi altrettanta dedizione delle esigenze più specificamente imprenditoriali delle cooperative che con essi hanno a che fare. In questo caso la loro funzione sostantiva non è del tutto chiara e non ci sono elementi empirici che ci possano far sostenere che, in questo caso, il consorzio come sostituto funzionale dell'imprenditore individuale che non sempre è disponibile nella quantità e con la professionalità richieste

³²¹ Qualora il fenomeno della "conversione alla politica" dei leader delle cooperative si diffondesse potrebbe incidere negativamente sia sul funzionamento, sia (e soprattutto) sulla reputazione pubblica delle imprese sociali in cui i leader lasciassero il loro incarico per accedere a carriere di tipo politico.

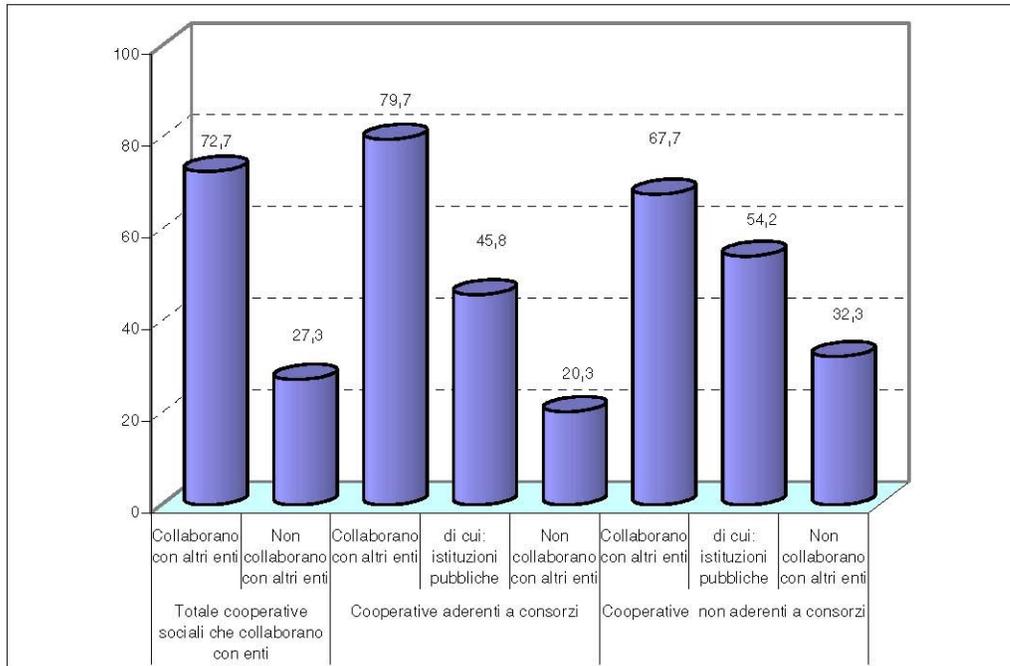
(sia dai cittadini utenti sia dalle amministrazioni che sviluppano le politiche) sia uno strumento di successo, cioè integrativo e non sostitutivo delle capacità delle cooperative attive sul territorio. Un tentativo volto a raccogliere elementi di fatto per discutere su questo punto può essere quello di verificare in che misura l'appartenenza a consorzi influenzi il comportamento di alcune variabili salienti della struttura e del funzionamento delle cooperative stesse. Un primo dato consiste nel verificare se le cooperative aderenti a consorzi riescono o meno a collegarsi con le altre istituzioni che, nel loro stesso territorio di elezione, operano con o competono contro le cooperative stesse. Il presupposto è che tanto meno le cooperative saranno in grado di cooperare con questi attori, tanto più sarà per esse alto il livello di competizione (per le risorse umane, economiche e culturali, per gli utenti, per i sostenitori, e così via) con il quale saranno costrette a fare i conti. Nella Figura 3 si presenta una analisi sintetica dei dati disponibili.

Figura 3. Cooperative sociali aderenti o meno a consorzi sociali, secondo il numero di partnership sottoscritte (valori percentuali)



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Istat, Rilevazione delle cooperative sociali. Anno 2001.

Figura 4. Cooperative aderenti o meno a consorzi, quantità e tipo di partnership in cui sono coinvolte (valori percentuali)



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Istat, Rilevazione delle cooperative sociali. Anno 2001.

Come si può osservare le cooperative non aderenti a consorzi rivelano una minore propensione generale a collaborare (secondo forme tendenzialmente formalizzate) con altre unità, della pubblica amministrazione o delle imprese o delle Inp, presenti nel territorio. Inoltre, seppure nel complesso la capacità di allacciare un certo numero di rapporti (fino a 5, ma il valore medio è inferiore a tale livello) sia praticamente equivalente per le cooperative associate a consorzi e quelle non associate, per altro verso l'appartenenza a consorzi si lega ad una propensione marcatamente più forte a inserirsi in un numero maggiore di *partnership*. Una ulteriore riflessione può essere fatta se si considera il tipo di *partnership* perseguita (figura 4). In questo caso si rileva che, nel complesso le cooperative sociali si caratterizzano per essere fortemente collaborative con l'esterno: il 72,7% di esse, infatti, dichiara di aver sottoscritto almeno un accordo con altri enti. Nel caso di cooperative aderenti a consorzi, tuttavia, tale quota tocca valori ancor più elevati attestandosi al 79,7%, mentre l'equivalente quota relativa alle cooperative non aderenti si attesta ben al di sotto dei valori generali, al 67,7%. Al contrario, osservando la propensione delle cooperative a interagire con altre istituzioni pubbliche, si rileva che la quota di cooperative aderenti a consorzi (35,8%) legata a istituzioni pubbliche è meno elevata di quella registrata per le cooperative più isolate (54,2%). Quest'ultimo dato non è di facile interpretazione.

Probabilmente esso è influenzato simultaneamente da due fattori: in primo luogo, si può ritenere che tanto maggiore è la forza economica ed organizzativa espressa da una cooperativa (e anche dal consorzio cui aderisce), tanto maggiore sarà la sua autonomia rispetto alle pubbliche amministrazioni, potendo fare affidamento su risorse stabilmente e consistentemente affluenti anche da altri settori dell'economia; in secondo luogo, questo risultato è condizionato dal fatto che un numero relativamente alto di nuove cooperative, frequentemente sorte nel Mezzogiorno e spesso al di fuori di quei legami sezionali o locali altrove più presenti, tendono a muoversi con maggiore fluidità con e tra le amministrazioni che offrono loro la possibilità di svolgere le attività per le quali sono state istituite. Peraltro, considerato il ritmo di crescita del settore, questa distorsione non è destinata ad essere riassorbita nel volgere di pochi anni. Per approfondire questi aspetti è stata elaborata una analisi (ANOVA) in cui una serie di valori (medi) stimati per alcune variabili si sono rivelati divergere in misura statisticamente significativa sia tra i diversi tipi di cooperative sociali, sia tra le cooperative raggruppate tra aderenti e non aderenti a consorzi (tabella 5). I risultati dell'analisi possono essere così sintetizzati: 1) in primo luogo si conferma che la crescita del mondo delle cooperative sociali è stata tale che alla fine 2001 l'età media delle unità considerate era di meno di 10 anni, con i consorzi che si attestavano sui 6 anni in media: ciò impone di curare con la massima attenzione il riferimento generazionale al quale ci atteniamo parlando di queste imprese sociali, riferimento in massima parte oggi svincolato oggettivamente dalle iniziative storiche;

- 2) sulla propensione alla partnership si è già detto molto: le analisi supplementari svolte confermano il quadro generale appena tratteggiato;
- 3) la dimensione sociale delle cooperative: il numero dei volontari in media in esse attivi è davvero esiguo; più consistente il numero (e anche la varietà) dei soci mobilitati, con accentuate differenze interne sia tra le tipologie previste, sia tra le cooperative aderenti o meno a consorzi; in particolare i consorzi si attestano su un numero medio di associati pari a 13 (trattandosi, peraltro, di persone giuridiche);

Tabella 5. Comparazione tra valori medi di alcune variabili strutturali e di attività secondo il

tipo di cooperativa e l'adesione o meno a consorzi

Tipo di cooperativa sociale

Tipo A Tipo B Tipo Misto (A+B) Consorzio Aderenti Non aderenti Totale

(segue)

<i>Tipo di cooperativa sociale</i>	<i>Valore totale della produzione e (in euro)</i>	<i>ricavi vendite alle amministrazioni pubbliche (in euro)</i>	<i>da ricavi da vendite a privati (in euro)</i>	<i>Valore procapite della produzione e (in euro)</i>	<i>Spese per collaborazioni (in euro)</i>	<i>Spese per il personale (in euro)</i>
Tipo A	801.882	583.778	187.272	49.063	38.074	512.918
Tipo B	444.971	223.735	198.133	48.385	16.867	237.646
Tipo Misto (A+B)	400.671	243.060	128.954	65.375	19.570	217.898
Consorzio	2.032.870	1.198.963	770.518	856.034	504.362	114.309
Aderenti	1.001.881	679.615	282.044	78.953	73.107	552.747
Non aderenti	500.772	322.630	156.644	62.147	27.929	281.727
Totale	710.602	472.111	209.153	69.462	46.847	395.212

<i>Numero Numero di collaborazioni</i>	<i>Numero o dei</i>	<i>Numero di</i>	<i>Numero di</i>	<i>risorse umane</i>	
<i>Anno di</i>	<i>esterne con altre istituzioni pubbliche , private o imprese</i>	<i>soci</i>	<i>volontar i</i>	<i>dipendent i</i>	<i>utilizzate (nel complesso)</i>
1991	4	45	5	23	46
1993	4	31	4	11	24
1993	5	26	4	9	23
1995	8	13	1	4	11
1991	6	47	5	23	48
1993	3	32	4	14	28
1992	4	38	4	17	37

Fonte: Ns. elaborazioni su dati Istat, Rilevazione delle cooperative sociali. Anno 2001.

- 4) anche il numero medio dipendenti risulta estremamente variabile, ma i dati più importanti riguardano a) il rilevante ruolo giocato in questo ambito dalle cooperative di Tipo A, b) l'esiguità del contributo dato dai consorzi, c) il significativo rilievo occupazionale delle cooperative aderenti a consorzi rispetto a quelle non aderenti; analoghe considerazioni possono essere fatte osservando il dato sulle le risorse umane nel complesso;
- 5) passando agli indicatori economici, l'analisi svolta consente di mettere in luce che la

variabilità delle *performance* medie delle cooperative è molto elevata e che il ruolo giocato in tale ambito dai dati dei consorzi considerati direttamente o dei loro aderenti (e dunque considerandone indirettamente l'apporto) risulta essere estremamente significativo, nel bene, nei casi in cui le *performance* d'impresa si dimostrano particolarmente interessanti e nel male, nei casi in cui emerge uno squilibrio notevole in relazione ad alcune variabili (si osservi in particolare il valore delle spese per collaborazioni, sia rispetto alle cooperative afferenti alle altre tipologie sia rispetto alle cooperative non aderenti).

Quindi i dati a nostra disposizione, pur nella loro incompletezza, tendono a confermare in modo sistematico l'idea che i consorzi influiscono sull'azione delle cooperative che vi aderiscono, ma anche sulle altre, favorendo l'introduzione di elementi d'ordine e di controllo (soprattutto sul piano dell'agire strategico e di relazione) e enfatizzando alcuni fattori di eterogeneità strutturale e di differenziazione delle cooperative dal loro territorio di riferimento. Meno astrattamente, tuttavia, l'analisi svolta smentisce l'ipotesi che l'adesione a consorzi incida negativamente sulla propensione delle cooperative associate a intrattenere legami con il contesto comunitario di riferimento, mentre, invece, contribuisce a sostenere l'ipotesi che le cooperative aderenti siano di solito anche quelle più robuste economicamente.

4.4. Conclusioni

La diffusione di imprese sociali e, in particolare di varie forme di cooperazione sociale, costituisce un elemento di interesse molto sentito tra i ricercatori che sono interessati allo studio della evoluzione del mercato sociale e del mondo delle istituzioni e delle imprese *nonprofit*. Nonostante le perplessità, mai sopite in verità, di molti, le cooperative sociali si sono rivelate, in questi anni, un formidabile strumento di innovazione culturale, di lavoro e, al di sopra di ogni cosa, servizio. Esse ora hanno cominciato a diventare anche uno strumento economicamente robusto e in qualche caso hanno risolto con successo e capacità di innovazione e sviluppo i problemi che ne hanno insidiato la sopravvivenza. In questo frangente, accanto alla figura tradizionale del cooperatore di buona volontà si è venuta affermando, da molti anni in verità, quella del cooperatore professionista e imprenditore. La sfida che i operatori si trovano ad affrontare ora è quella di provare a rendere compatibili questi due stili sia all'interno delle cooperative, facendo sì che la componente umana e anche "amatoriale" non venga sopraffatta da quella tecnica e mercantile, sia più in generale, cercando di mantenere in vita il collegamento con quelle fonti di riconoscimento, quelle strutture di riferimento che hanno garantito il credito sociale di cui i operatori hanno avuto e in buona misura continuano ad avere bisogno non solo nella fase del primo avvio delle loro nuove iniziative, ma anche quando cercano di dare alla loro iniziativa il

respiro che la può rendere vitale e farla durare nel tempo. Le stesse strutture sociali continuano ad alimentare la vigorosa crescita quantitativa di tutto il settore senza che gli strumenti organizzativi e, più in generale, istituzionali finora individuati possano risolvere stabilmente i problemi posti da una tale spinta irrequieta. Non è un caso che ciò capiti in un periodo in cui la capacità di innovazione e di trasformazione virtuosa del settore non è al suo apogeo e, dunque, diventa più facile imitare, duplicare o anche sostituire iniziative che ormai da qualche anno erano riproposte sempre uguali a se stesse, nei più diversi campi di intervento sociale e ora anche da parte di altre istituzioni, pubbliche, quasi-pubbliche e anche private che hanno fatto dell'isomorfismo imprenditoriale una virtù. E' paradossale che ciò accada proprio ora che la parola sussidiarietà sembra non irritare più nessuno. Proprio ora che il mondo del *nonprofit* è finalmente visibile, direi addirittura esposto, anche in Italia, cosicché non solo una piccola cerchia di adepti possa considerarlo in tutta la sua ricchezza di attori, di luoghi, di stili e anche di incertezze.

Appendice A

Le cooperative sociali in Italia

