



## Seconda strada: la cura dei conti e delle strategie

### Tra approcci contabili e imprenditivi

A cura di  
**Francesco d'Angella, Claudia Marabini,  
Monica De Luca, Felice Addario**

**L**a sostenibilità economico-finanziaria è un nodo oggi cruciale. Non a caso è stata molto dibattuta sia nel gruppo di ricerca che durante i focus group e le interviste.

Sono molte le cooperative sociali che, dopo la crisi economica internazionale, si sono viste costrette ad affrontare in modo più stringente questo tema nei CDA, nelle assemblee, nei gruppi di lavoro. Non di rado sono sorti *conflitti attorno alle diverse visioni di sviluppo*, così come *lacerazioni per le sottovalutazioni del dato economico*, che hanno interrogato le organizzazioni. Le crisi economico-finanziarie hanno portato le cooperative a ridiscutere le politiche economiche, i mercati e i prodotti, i processi relativi al controllo di gestione, le competenze in ambito finanziario.

Molti evidenziano come storicamente ci sia stata una sottovalutazione del dato finanziario e che l'impatto con la crisi è stato anche un impatto con principi di realtà talvolta negati dall'organizzazione: spesso concentrata più sulla realizzazione del prodotto/servizio e meno sulle condizioni che potessero offrirle una sostenibilità nel tempo.

In questo articolo ci soffermeremo sui fattori che rendono oggi difficile la cura dei conti e delle strategie. Proveremo poi a evidenziare perché sia così difficile trattarli. Infine vedremo che cosa può essere di aiuto nel presidiare il dato e le strategie economiche.

## Le criticità del mercato

La grande crisi esplosa nel 2007 ha prodotto una recessione che ha avuto pesanti ripercussioni sulla spesa pubblica. In Italia questa è stata oggetto di *consistenti tagli*, che hanno riguardato in particolare il capitolo delle politiche sociali.

A risentirne non sono stati solo i servizi sociali e sanitari, ma anche le organizzazioni che lavoravano per conto degli enti pubblici: fra queste, le cooperative.

I tagli hanno infatti generato una riduzione dei fondi a disposizione delle gare d'appalto e degli affidi diretti. In più, sono state introdotte misure di razionalizzazione della spesa, con l'obiettivo di ottenere maggiori servizi a costi uguali o inferiori.



Per favorire la competizione (e quindi la discesa dei prezzi), le gare pubbliche si sono aperte a soggetti extra-territoriali, così come ad aziende profit. Per le cooperative questo scenario ha determinato una *contrazione delle marginalità e delle opportunità*. Hanno retto i soggetti più grandi: quelli capaci di economie di scala, quelli caratterizzati da un'impredittività simile al profit, quelli dotati di maggior capitale finanziario per far fronte anche ai ritardi nei pagamenti della pubblica amministrazione («Le gare d'appalto stanno andando sempre più verso le mega centrali. Le medie e piccole organizzazioni come la nostra rischiano di uscirne con le ossa rotte»).

Per molte cooperative è *difficile ipotizzare uno sviluppo quantitativo dei servizi* che sia accompagnato da una sostenibilità economica dell'impresa («In termini di sviluppo non intravedo granché. Perché se implemento nuovi servizi con l'ente pubblico, rischio di avere margini bassissimi e tempi di incasso fastidiosi. Con conseguenze finanziarie devastanti»).

I margini risicati e i bilanci stringati aumentano la *paura di perdere le gare*. Questo vale in particolare per le cooperative che non hanno differenziato i propri prodotti nel tempo («Ci siamo sempre occupati di psichiatria, abbiamo fatto la scelta di non diversificare e di mantenere una dimensione più artigianale. Non nascondiamo la preoccupazione che tutta quest'a-

rea di servizi sia messa a rischio anche solo da una gara che si perde»).

Le basse marginalità rendono inoltre *difficile pagare buoni stipendi*. A stipendi bassi corrispondono sovente carichi di lavoro faticosi, con il rischio che molti professionisti guardino altrove, impoverendo così il capitale umano a disposizione della cooperativa («Io me lo chiedo: che ipotesi di sviluppo ho qui? Se devo esser sincera, oggi guardo fuori»).

## Perché è difficile trattare la questione finanziaria?

Per quanto i operatori siano consci delle problematiche di carattere economico-finanziario, i tentativi di affrontarle non sempre vanno in porto. Ci sembra allora interessante provare a ricostruire quell'insieme di ostacoli che rendono difficoltoso interagire in modo nuovo rispetto alle sfide poste dal mercato.

- Un primo ostacolo riguarda il fatto che *spesso le cooperative sociali hanno delegato il presidio delle questioni economico-finanziarie a poche figure*. Sono in molti a raccontare come la loro gestione sia accentrata nelle mani di presidenti e direttori. Non è facile oggi coinvolgere nuove persone.

Questo accentramento costituisce un impedimento, anche perché occupa tempo che potrebbe essere impiegato per curare la strategia imprenditoriale. Con il rischio che opportunità d'impresa vadano perse a causa delle ristrette risorse di tempo dei leader («Non ho proprio il tempo per occuparmi di tutti quei progetti più piccoli finanziati dalle fondazioni, che oltre a portarci due soldi ci permetterebbero di fare cose nuove che le gare e le convenzioni sui servizi non permettono più»).

Dalla ricerca emerge che la delega economica a presidenti, direttori, responsabili strategici va oltre la razionale divisione dei compiti del lavoro. Essa appare radicata nella storia dell'organizzazione, dunque più complessa da cambiare.

- Un secondo ostacolo è dovuto al fatto che *i servizi tutelano i diritti dei più fragili*. Questo fa sì che si presti

più attenzione al loro contenuto socio-politico che al loro aspetto economico-finanziario. Alcuni parlano di una «scissione» tra il contenuto del servizio e la sua sostenibilità. Se un servizio tutela un diritto, va svolto. La sua sostenibilità viene dopo, o comunque non riguarda me che lo svolgo o lo coordino.

Entrando più nel dettaglio, emerge talvolta uno scarso controllo dei risultati economici, unito a una sottovalutazione di quelli negativi («Tutte le volte che presentavamo il bilancio in perdita dell'anno, qualcuno ci additava come i gufi della situazione, quelli che dicono le robe solo negative. Non le si prendeva sul serio, perché tanto alla fine si risolve tutto, no? È pessimista presentare i dati»).

- Un terzo ostacolo riguarda le *culture professionali impiegate nelle cooperative, in genere poco formate sulla sfera economica*. Si è poco allenati a leggere i dati e trattarli, come anche poco desiderosi di averci a che fare («Ci può essere una propensione maggiore o minore del singolo per il dato economico, resta il fatto che tutti i nostri coordinatori hanno una formazione sociale, psicologica o pedagogica»).

A volte c'è addirittura l'impressione che le persone, anziché essere motivate a crescere in cultura economico-finanziaria, tendano ad auto-escludersi da questa opportunità. Anche se rivestono ruoli apicali («Quando porto i dati

in CDA, le persone non capiscono e pensano che in fondo vada bene così, perché loro si devono occupare di altro»).

- Un ultimo impedimento è legato alla *dipendenza adattativa delle cooperative alle commesse del settore pubblico*. Chi opera nella cooperazione sociale è consapevole del fatto che, per cercare nuove vie di sviluppo, si debba oggi rompere questo schema. Essere più imprenditivi anche nel rapporto con il pubblico. La sostenibilità economico-finanziaria implica infatti una interdipendenza tra ente pubblico e privato sociale volta a cercare/costruire nuove progettualità, a innovare le risposte alle domande del territorio.

Da una dipendenza adattativa (per cui si è meri gestori di servizi definiti da altri) si tratta di transitare a una interdipendenza co-evolutiva (dove si mette in campo il proprio patrimonio di lettura dei problemi per co-definire nuovi servizi).

## Come far crescere responsabilità?

Dalla ricerca emergono diverse azioni messe in campo dalle cooperative sociali per rispondere alle criticità del mercato e alla sfida della sostenibilità.

- Una prima azione è relativa all'*acquisizione di nuove competenze di carattere economico*. L'obiettivo è «diffondere la corresponsabilità anche ai livelli intermedi. C'è l'idea di coinvolgere i coordinatori anche nel raggiungimento degli obiettivi economici». L'investimento sugli apprendimenti di stampo economico sembra utile anche per costruire un linguaggio comune fra le diverse parti della cooperativa («Ognuno di noi ha preso negli anni molta più confidenza rispetto alla costruzione di un *business plan*. E questo ha permesso di trovare un linguaggio comune con il responsabile amministrativo, con l'amministrazione, col CDA»).

L'apprendimento di competenze economico-finanziarie è talvolta accompagnato da una riformulazione degli assetti organizzativi per meglio presidiare i dati e i processi («Ci siamo incontrati per un anno, come referenti dei servizi, per ragionare sui centri



di costo, cosa mai avvenuta prima. Abbiamo cercato di tenere insieme la qualità del servizio con la sostenibilità economica. Ora ci sono dei centri di costo che il referente può gestire con la propria équipe. È un altro modo di funzionare»).

- Una seconda azione riguarda l'istituzione di luoghi organizzativi finalizzati a presidiare le questioni economiche. L'utilità di questi luoghi è duplice: da un lato permettono di affrontare in modo condiviso le questioni finanziarie, collegandole ai concreti processi di lavoro; dall'altro fanno crescere le competenze dei partecipanti («Il controllo di gestione abbiamo cercato di farlo coinvolgendo tutti i responsabili. Mi è parso di cogliere da parte di tutti più sensibilità sul tema. Si è capito che anche il pezzo governato da questa stanza è vitale per la sostenibilità»).

- Per non rimanere bloccate

**Sono molte le cooperative sociali che nell'ultimo decennio, a partire dalla crisi economica internazionale, si sono viste costrette ad affrontare in modo più stringente il nodo della sostenibilità finanziaria.**

in una sostenibilità troppo dipendente dalle gare d'appalto, alcune cooperative stanno muovendosi in modo più deciso verso altre strade. I percorsi sembrano orientarsi verso la *costruzione di prodotti che provano a collocarsi in mercati finora poco esplorati*, confrontandosi con nuovi rischi d'impresa.

- Altre cooperative hanno valorizzato le capacità dei professionisti presenti nell'organizzazione, collegando saperi e conoscenze ai fini di *reformulare le progettualità esistenti*. Letture trasversali dei problemi della popolazione – non più ingabbiate in routine di pensiero – hanno permesso di cogliere nuove esigenze e prefigurare nuovi servizi che potrebbero creare opportunità di mercato per l'impresa («Le trasversalità tra aree stanno dando i loro frutti. Abbiamo avviato qualche progetto che riguarda psichiatria e housing, psichiatria e anziani... Si apre qui un mercato nuovo»).

- Un altro filone di azioni messe in campo per affrontare la questione economica riguarda la *cura del clima organizzativo*. Prestare attenzione al benessere di soci e lavoratori, riconoscere il loro lavoro contribuisce a ri-generare energie interne.

“ I coordinatori fanno molte ore non pagate in più. Il problema è stato affrontato in CdA. Dall'anno prossimo destineremo un tot di ore forfettarie da riconoscere per il coordinamento. ”

“ Si è deciso di ripristinare la supervisione ai coordinatori, che era stata tolta per contenere i costi negli anni più difficili. Avevano bisogno che gli venisse dato un segnale di ascolto, che fossero riconosciuti non solo dal referente, ma dalla cooperativa. ”

### **Fare sviluppo, non solo contabilità**

Per il futuro delle cooperative – va da sé – è cruciale chiedersi: *come garantire la sostenibilità economica dell'impresa?* Il rischio (che emerge dai racconti) è di rispondere con una visione volta a «far quadrare i conti». In base a questa visione, gestire la partita economica significa assumere amministrativi più capaci, potenziare il controllo di gestione, diffondere competenze sul budget, e così via. Se da un lato questi investimenti hanno aiutato le cooperative a rendersi più

preparate su questi aspetti, dall'altro questa via rischia di produrre una semplificazione del problema. Una sorta di «contabilizzazione» delle questioni economiche che produce demotivazioni e perdite d'identità fra i soci e i lavoratori: perché su tutto finisce poi per prevalere un'istanza di controllo.

Nei racconti emerge la volontà di intraprendere un'altra strada: quella che porta a *sviluppare politiche strategiche che tengano più in dialogo le dimensioni progettuali con le dimensioni contabili*.

- Le competenze che occorrono diventano allora quelle imprenditoriali, non solo amministrative.

- I luoghi organizzativi da potenziare non sono più solo quelli volti al controllo di gestione, ma anche quelli capaci di tracciare politiche di sviluppo.

- La preoccupazione per la sostenibilità si allarga dai livelli apicali al contributo di tutti.

- Si mira a favorire un positivo senso di appartenenza dei lavoratori all'impresa, vista come «bene comune» da tutelare di fronte alle sfide che l'attendono.

- Cruciale appare infine la capacità di sperimentare nuovi prodotti e mercati, costruiti grazie al dialogo di saperi e conoscenze presenti in cooperativa oppure connettendo vecchi e nuovi attori del territorio.

Questi ci sembrano alcuni elementi, emersi dalla ricerca, utili a capire come oggi dare sostenibilità economico-finanziaria. In alcune realtà sono già in atto. ■

