



www.aiccon.it

LE COOPERATIVE SOCIALI DI TIPO B : LIMITI
E PUNTI DI FORZA PER DIVENTARE EFFETTIVO
STRUMENTO DI POLITICA ATTIVA DEL LAVORO

IL CASO DELLA PROVINCIA DI
FORLI' - CESENA

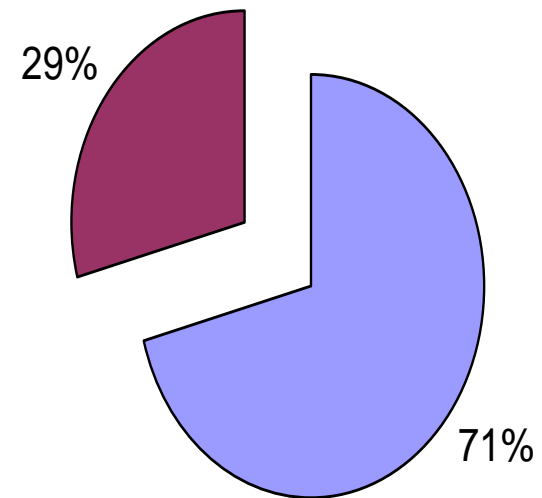



GLI INSERIMENTI

- 573 INSERITI NEL 2003, 50% DELL'INTERA REGIONE EMILIA ROMAGNA
- 126 A TEMPO DETERMINATO
- 30 BORSE LAVORO
- 391 STABILI
- 1050 OCCUPATI COMPLESSIVAMENTE

REDEMPTION

- n°cooperative che hanno risposto
- n°cooperative che non rispondono



- 
- Rispetto alle cooperative presenti sul territorio forlivese, **le cooperative del territorio cesenate sono dicotomizzate dal punto di vista dimensionale**: ci sono due cooperative con un numero di soci superiore a 200, e due cooperative con meno di 10 soci, un totale di 5 cooperative con meno di 15 soci.

Questa “peculiarità dimensionale” deve essere tenuta in considerazione nel momento in cui si attua una comparazione tra i dati dell'intero territorio provinciale. Alla luce di ciò i dati relativi alle cooperative dei due territori sono stati elaborati ed analizzati dapprima separatamente.

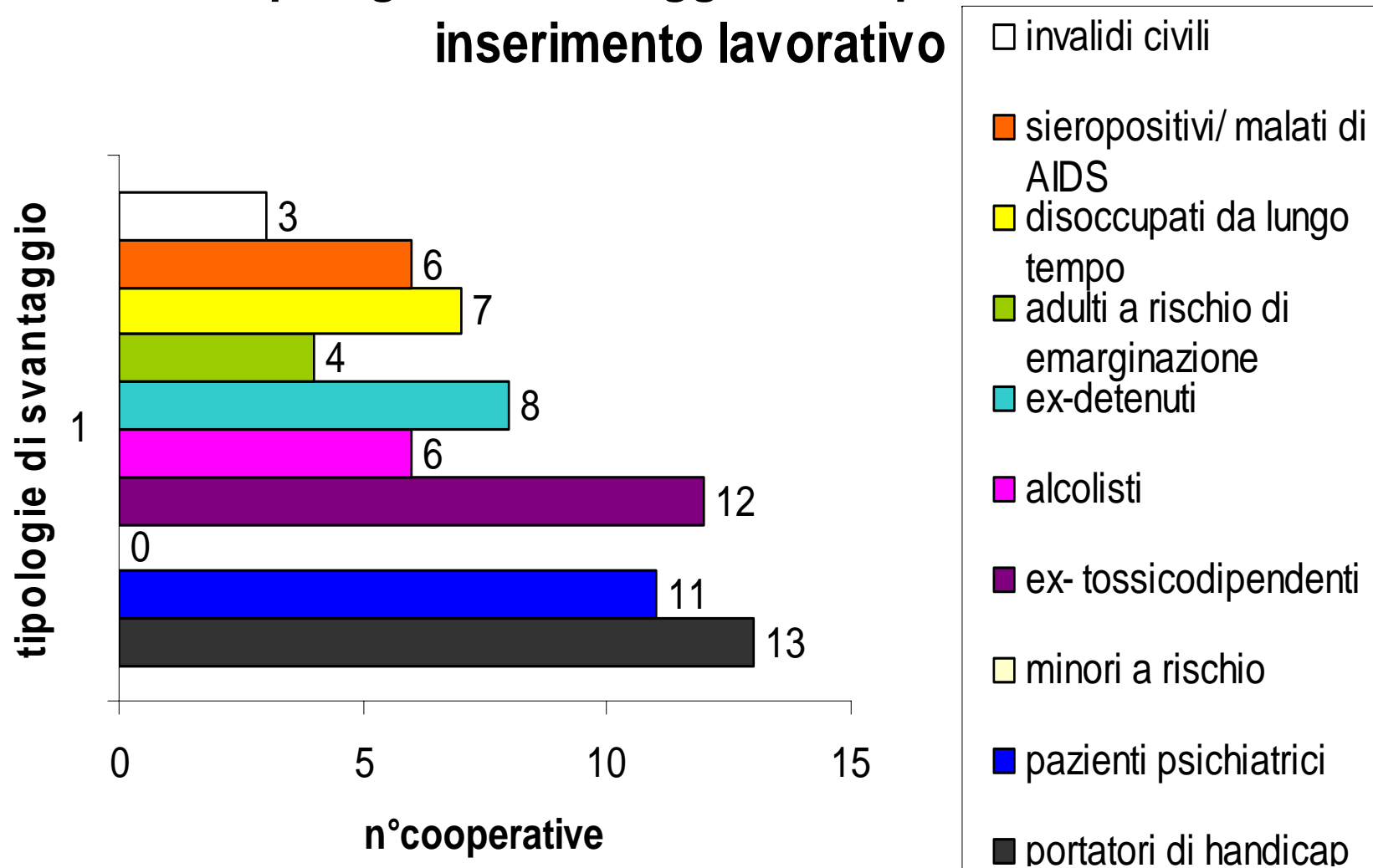
Dal punto di vista dell'anzianità, invece, si riflettono tre gruppi distinti:

- **le cooperative "ante litteram"**, nate intorno agli anni '70-'80 o comunque prima della legge 381/1991, sulla base delle quali è stata poi modellata la stessa legge. Non è forse un caso che le due cooperative più grandi dell'intero territorio provinciale, da un punto di vista dimensionale, siano anche le più anziane. N°3
- Il **secondo gruppo** che individuiamo è quello delle **cooperative nate all'indomani della legge 381/91N.7**
- infine abbiamo **le cooperative di ultima generazione, nate attorno al 2000.N.7**

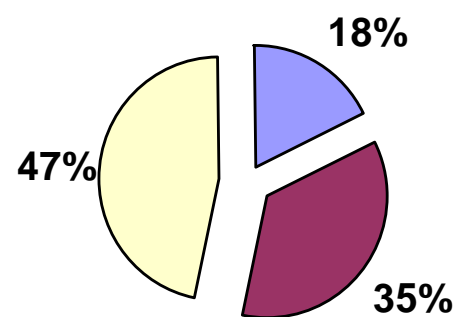
Quale tipo di disagio presentano i soggetti/ operatori in inserimento lavorativo?

■ portatori di handicap	13 su 17
■ pazienti psichiatrici	11 su 17
■ minori a rischio	0 su 17
■ ex- tossicodipendenti	12 su 17
■ Alcolisti	6 su 17
■ ex-detenuiti	8 su 17
■ adulti a rischio di emarginazione	4 su 17
■ disoccupati da lungo tempo	7 su 17
■ sieropositivi/ malati di AIDS	6 su 17
■ invalidi civili	3 su 17

tipologia di svantaggio delle persone in inserimento lavorativo




TIPOLOGIE DI SVANTAGGIO



- 47% DELLE COOP OPERANO SU PIU' DI 4 (FINO ADDIRITTURA AD 8) AMBITI DI SVANTAGGIO CONTEMPORANEAMENTE *SONO DUNQUE MULTI TARGET* (ANCHE SE ALCUNE TIPOLOGIE DI SVANTAGGIO POSSONO ESSERE SOVRAPPONIBILI)
- Sono dunque realtà imprenditoriali versatili che in maniera più o meno esplicita e consapevole devono sviluppare strategie di gestione differenziate e personalizzate (a differenza dell'approccio di tipo pubblico che tende a volte a standardizzare)

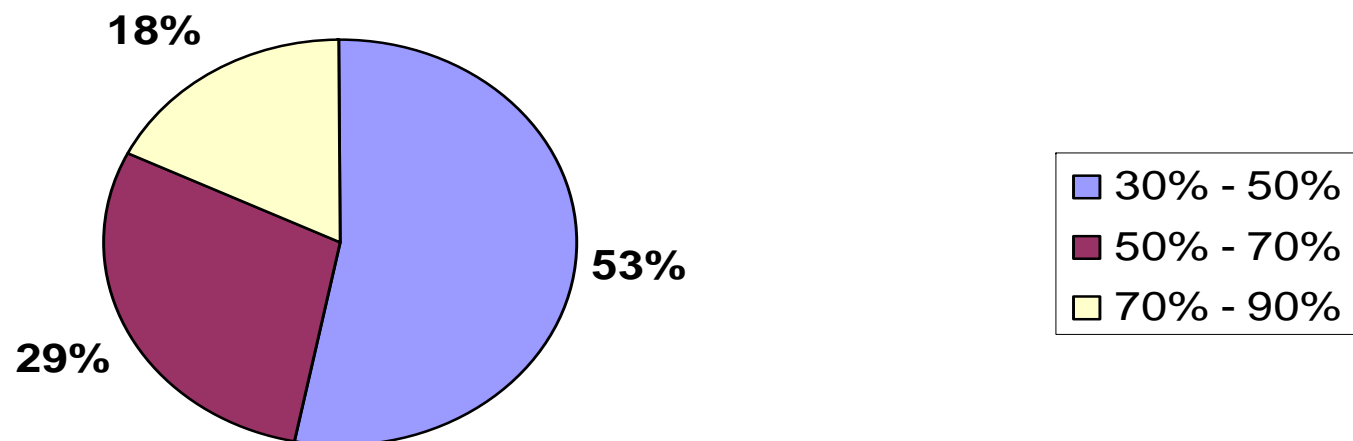
- L'ipotesi in cui una persona rientri in più categorie di svantaggio non è affatto una semplificazione testimonia in primo luogo la complessità cui si va incontro ogni volta in cui si vogliono applicare schemi classificatori alla realtà, e soprattutto è indice della complessità dell'intervento che le cooperative sono chiamate a svolgere, che richiede una concezione e un approccio che sia tutto incentrato sulla persona, sulla sua unicità e specificità, approccio differente da quello che tende a "tipizzare" una certa tipologia di svantaggio. *Orientamento alla persona in inserimento*



Vale anche per le cooperative sociali piccole, e giovani, per cui ancora una volta la differenziazione delle aree di svantaggio su cui intervenire non scaturisce dalla natura dimensionale delle cooperative stesse, o da una particolare esperienza maturata, ma da un vero e proprio “modus operandi” caratteristico della cooperazione

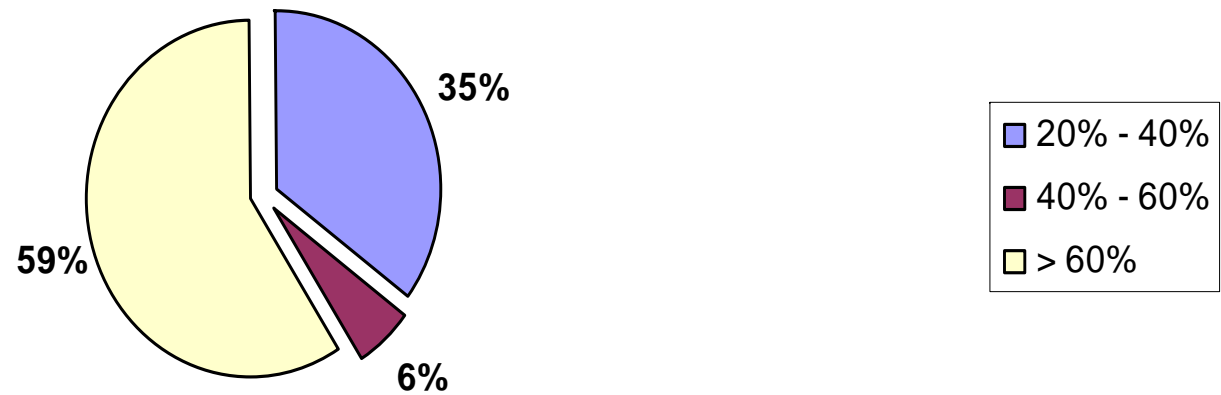
ANALISI QUANTITATIVA DELLA COMPOSIZIONE DELLA BASE SOCIALE



% inserimenti lavorativi su totale lavoratori



Quanti dei lavoratori in inserimento sono soci?

% soci su totale inserimenti




- 
- 
- **Due terzi delle persone in inserimento lavorativo sono anche soci della cooperativa**, questo dato indica l'esistenza tra cooperativa e lavoratore svantaggiato, di un rapporto stabile e duraturo, e di un inserimento della persona svantaggiata che non si limita allo svolgimento dell'attività lavorativa ma riguarda la partecipazione anche ad altri momenti della vita sociale.
 - Il meccanismo associativo delle persone svantaggiate ha anche una indubbia funzione di tutela della posizione del lavoratore svantaggiato, (tendenzialmente i soci non saranno licenziati), pur esistendo oggi una previsione normativa che considera il rapporto associativo distinto dal rapporto di lavoro.

- Possiamo dire che rispetto al modello che individua Maiello rientrano nel II livello (integrazione stabile in cooperativa delle persone svantaggiate) anche se si tratta solo di un'indicazione quantitativa, e che per definire e valutare la partecipazione sono invece necessari indicatori qualitativi più raffinati.
- **che sposta l'inserimento lavorativo dalle politiche vincolistiche alle politiche attive del lavoro** e in particolare di sviluppo imprenditoriale, sancito dalla legge 381/1991 e del tutto differente dall'approccio "classico" di natura socio-assistenziale, **sono individuabili differenze tra i diversi modelli di inserimento proposti nello specifico dalle singole cooperative.**


Semplificando è possibile individuare tre grandi approcci:

- 1) Il **primo** mantiene diverse somiglianze con quello del modello classico in quanto risulta prevalente una vocazione alla formazione delle risorse umane svantaggiate, in ragione delle quali gli operatori che vi operano si percepiscono essenzialmente come educatori. Pur essendo la cooperativa un'impresa, con tutto quello che ciò comporta, c'è la percezione che la loro attività sia un servizio di pubblico interesse che deve essere riconosciuto, e in quanto tale sostenuto. Uno dei rischi impliciti in questo approccio riguarda la minore attenzione verso la creazione di opportunità di lavoro stabili e qualificate rispetto ai percorsi formativi.

M.Maiello, " LA COOPERAZIONE SOCIALE DI INSERIMENTO LAVORATIVO", in Rapporto CGM sulla Cooperazione in Italia




II) Il **secondo** approccio ha come obiettivo principale l'integrazione stabile in cooperativa delle persone svantaggiate: la cooperativa sociale costituisce in questo senso la risposta permanente alle necessità lavorative di queste persone. Si viene a raggiungere uno stato stazionario dove le possibilità di incremento del numero di persone svantaggiate a contatto con la cooperativa sono affidate alla nascita di nuove realtà. Un simile approccio è insostituibile per alcune forme di svantaggio, nei casi in cui, pur sussistendo una capacità lavorativa, la persona svantaggiata potrà difficilmente (nell'attuale contesto delle imprese) essere inserita in un'impresa ordinaria, e in questi casi l'inserimento in cooperativa risulta l'esito ottimale.



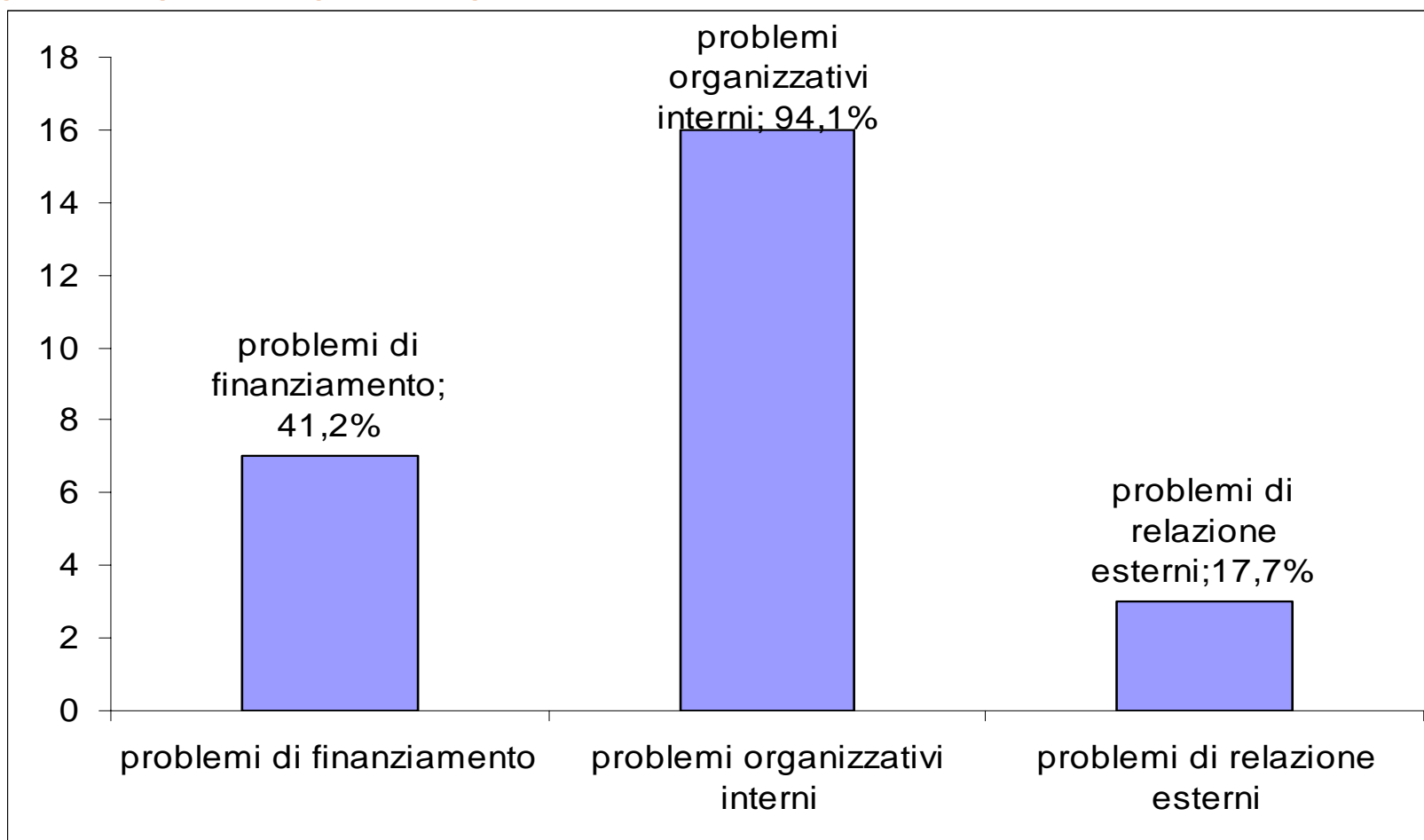
III) Il **terzo** è un approccio che si caratterizza per lo sforzo di allocazione o ricollocazione delle persone svantaggiate nel mercato del lavoro ordinario a conclusione di un percorso lavorativo e di crescita personale in cooperativa. Anche se la cooperativa rimane stabile nel tempo dal punto di vista dimensionale, è in grado comunque di occuparsi di un numero crescente di persone altrimenti destinate all'esclusione sociale. L'attività formativa, comunque presente, è destinata alla costruzione di abilità lavorative trasferibili all'esterno.

Dai dati analizzati non si riesce ad individuare una relazione tra il meccanismo associativo delle persone svantaggiate (evidenziato proprio in questa domanda) né con l'anzianità della cooperative né con il numero di inserimenti lavorativi effettuati dalla cooperativa stessa, come invece si potrebbe credere.

- 
- Con riferimento all'età della cooperativa, si potrebbe pensare ad un tendenziale aumento in termini assoluti dei soci "svantaggiati", in conseguenza dello stabilizzarsi del rapporto con la cooperativa stessa. **Ma questa relazione, come appena detto, non emerge dai dati in esame, dal momento che si registrano alte percentuali di soci "svantaggiati" sia nelle cooperative giovanissime che nelle veterane. Probabilmente si tratta di cooperative più mature dal punto di vista gestionale**

Va anche detto che questa relazione varia anche in base alla "filosofia"/modalità di inserimento posta in essere dalla cooperativa: se il fine dell'inserimento lavorativo è quello di "traghettare" il lavoratore verso il mercato "ordinario" del lavoro una simile relazione non è indice di nulla, rispetto alle finalità dell'inserimento; al contrario, se la cooperativa valuta come successo dell'inserimento la permanenza stabile della persona svantaggiata in cooperativa, questo sarà, al contrario un dato molto interessante per valutare l'azione complessiva della cooperativa.

Quali sono i fondamentali problemi gestionali della cooperativa?



Quali sono i fondamentali problemi gestionali della cooperativa?

1 cooperativa non ne indica nessuno

PROBLEMI DI FINANZIAMENTO

- * problemi di finanziamento e necessità di sopportare alcuni costi fissi abbastanza elevati, ad esempio il costo del personale o costi legati alla natura delle materie impiegate, anche quando non si hanno commesse particolarmente remunerative. Questo porta la cooperativa a non avere un sufficiente margine di autonomia gestionale nella gestione ordinaria delle attività e nella programmazione;
- * problemi di finanziamento, nel reperire le risorse necessarie alla gestione, presenza di margini di guadagno limitati nelle convenzioni;
- * problemi di gestione dell'aspetto economico coniugandolo con la mission della cooperativa, che è l'inserimento di lavoratori svantaggiati.
- * Carenza di risorse finanziarie e difficoltà a reperire risorse necessarie. In quanto impresa, la cooperativa deve "rimanere sul mercato e riuscire ad essere competitiva", mentre è spesso considerata manodopera a basso costo.
- * difficoltà a reperire commesse e attività.
- * Riuscire a mantenere il giusto equilibrio economico/ finanziario coniugando la propria funzione sociale ovvero l'inserimento lavorativo di persone disabili.
- * Scarsa capitalizzazione finanziaria, tipica delle cooperative sociali di tipo B.

PROBLEMI ORGANIZZATIVI INTERNI

- * difficoltà nel trovare una giusta collocazione lavorativa che sia compatibile con la tipologia di svantaggio che presenta la persona in inserimento;
- * difficoltà di gestione delle persone svantaggiate, causata dalle diverse tipologie di disabilità presenti nell'organico della cooperativa (problema legato all'essere multi target, rilevato da una cooperativa che indica di operare su 4 ambiti di svantaggio);
- * instabilità del personale in inserimento lavorativo;
- * gestione organizzativa del personale normodotato e dei lavoratori in inserimento
- * far sì che ci sia una corrispondenza tra le aspettative della persona assunta, a prescindere dal fatto che sia o meno in inserimento lavorativo, e le aspettative della cooperativa. La sfida è far durare nel tempo questa relazione, se fallisce con la persona svantaggiata fallisce l'inserimento, se fallisce con il lavoratore è una professionalità che lascia la cooperativa.
- * **Rapporti interpersonali**
- * Problemi di inserimento lavorativo, indirettamente legati alla carenza di risorse: si dispone di scarso personale per seguire in modo specifico gli inserimenti ed inevitabili sono i riflessi in termini di problemi organizzativi.

* Incompatibilità tra i servizi in gestione e le patologie che presentano le persone svantaggiate (**indicato da 2 cooperative**)

* Scarsa affidabilità delle persone in inserimento lavorativo. (**indicato da 3 cooperative**)

* Difficoltà di individuazione di figure dirigenziali: l'assenza di figure stabili che effettuino attività di coordinamento (a livello di "responsabile") comporta notevoli difficoltà organizzative interne. "Si dovrebbe individuare un referente per ogni servizio in atto, così da avere più sistematicità e chiarezza organizzativa, cosa che il volontariato non riesce sempre a garantire."

* Difficoltà ad assicurare la continuità delle prestazioni degli operatori e dei tutors, si sente l'esigenza di effettuare una formazione specifica per queste figure di cruciale importanza per il buon esito degli inserimenti lavorativi. (**indicato da 3 cooperative**)

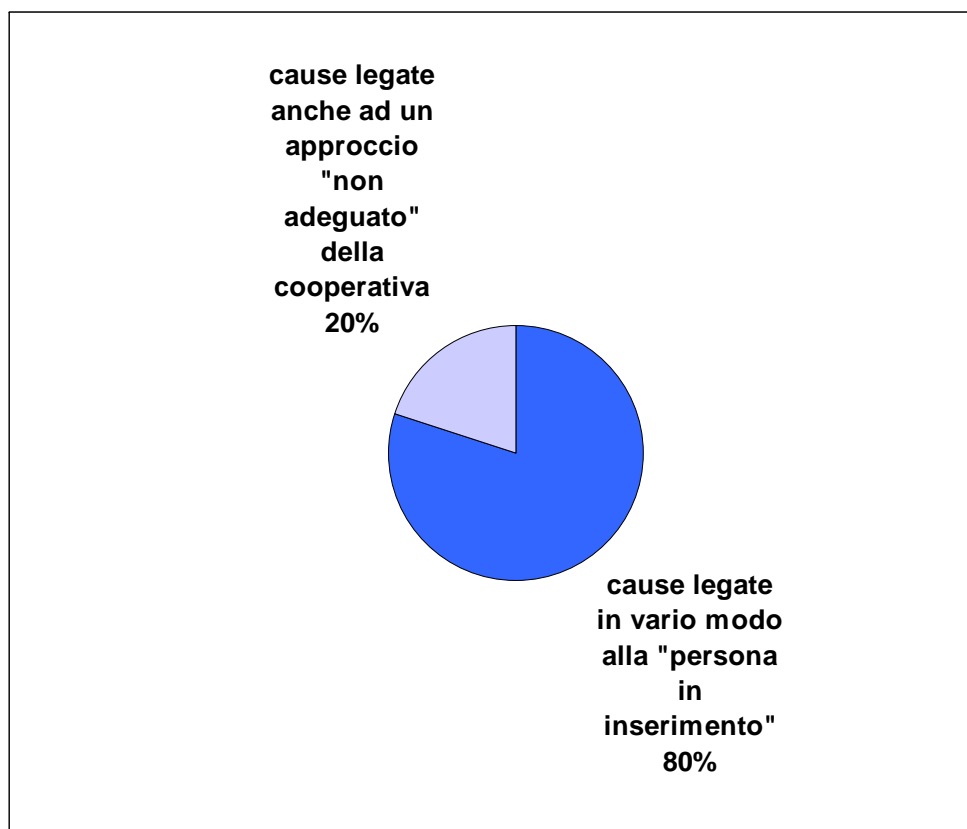
PROBLEMI DI RELAZIONE CON ESTERNO ESTERNI

* Rapporti con gli enti locali;

* Gestire i rapporti con gli enti istituzionali, che richiedono un certo tipo di rendicontazione e documentazione, dei requisiti di ordine tecnico ed economico finanziario, per poter essere ammessi a partecipare agli appalti e alle pubbliche gare.

* Gestire rapporti con gli enti pubblici di riferimento a vari livelli, si riscontrano in primo luogo difficoltà di ordine burocratico, poi anche operative.

Per quali motivi gli inserimenti lavorativi falliscono?



CAUSE LEGATE ALLE PERSONE IN INSERIMENTO LAVORATIVO

“Ogni inserimento lavorativo fa storia a sé”-

Qual è la percezione che l'utente ha dell'inserimento?

Quali sono le nostre e le loro aspettative (ricordiamo i problemi di comunicazione legati alla non definizione delle aspettative-distorsioni e ambiguità di ruolo)

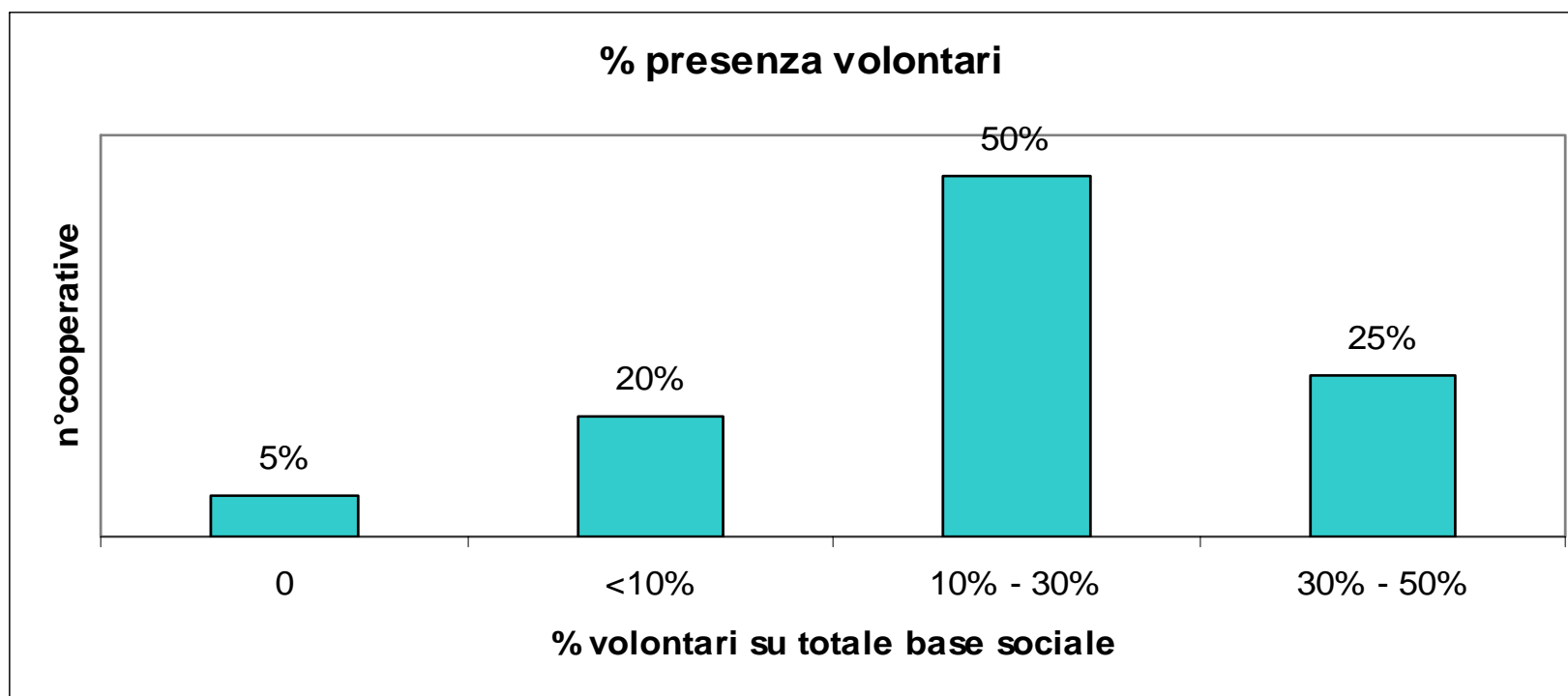
Il realizzarsi dell'integrazione sociale dipende dal tipo di disagio di cui la persona è portatrice: ciò che è vero per i portatori di handicap non lo è necessariamente per le persone con disagio sociale.


**RIFLESSIONI ISPIRATE AL WORKING PAPER N.16 maggio 2001, ISSAN, Trento.
“LA COOPERAZIONE SOCIALE DI INSERIMENTO LAVORATIVO E IL PUNTO DI VISTA
DELL'UTENTE” di Domenico Zalla**

CAUSE LEGATE ALLA COOPERATIVA

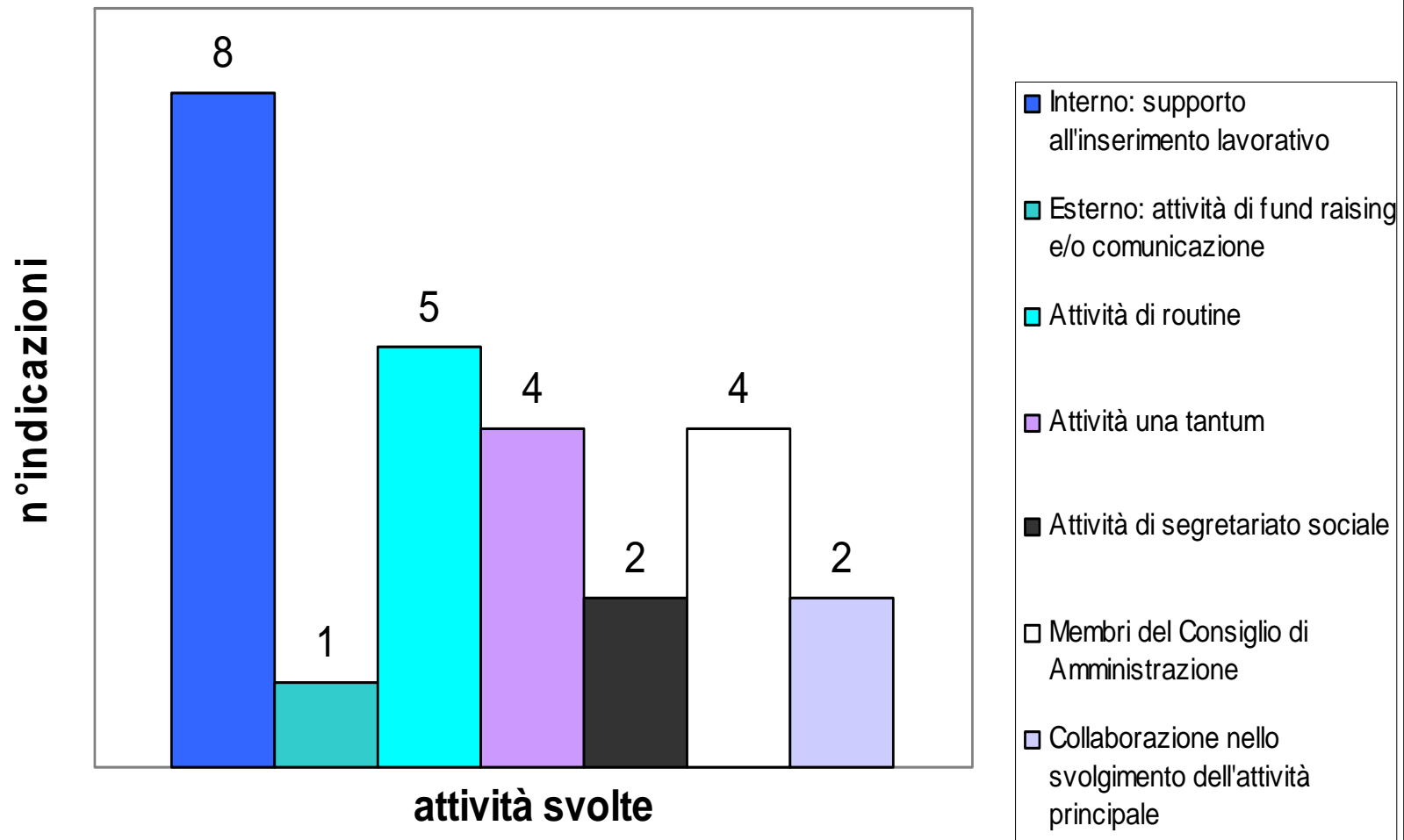
- Accade che vi sia un processo di inserimento "sbagliato", magari perché non si conoscono le problematiche della persona in modo sufficiente o non si riesce a stabilire un canale di comunicazione.
- Spesso non c'è personale adeguato per gestire persone complicate che scivolano spesso nel pessimismo e nella sfiducia, ciò deriva, indirettamente, anche dalla carenza di risorse finanziarie che affligge molte cooperative: un solo operatore deve seguire molte persone in inserimento.


Quanti sono i volontari?



- 
- Tutte le cooperative intervistate evidenziano che i volontari che prestano la loro attività sono anche soci della cooperativa) e non semplice volontario in considerazione del fatto che il meccanismo associativo dei volontari è utilizzato come primo strumento di fidelizzazione e motivazione del volontario stesso, che si sente parte della cooperativa e ad essa si lega avendo la possibilità di dividerne la mission e i valori, ossia quegli elementi che ne costituiscono l'identità e la contraddistinguono rispetto alle altre.
 - Quasi un quinto dei soci è socio volontario, ulteriore complessità legata alle diverse tipologie di personale impiegato

ruolo del personale volontario nella cooperativa

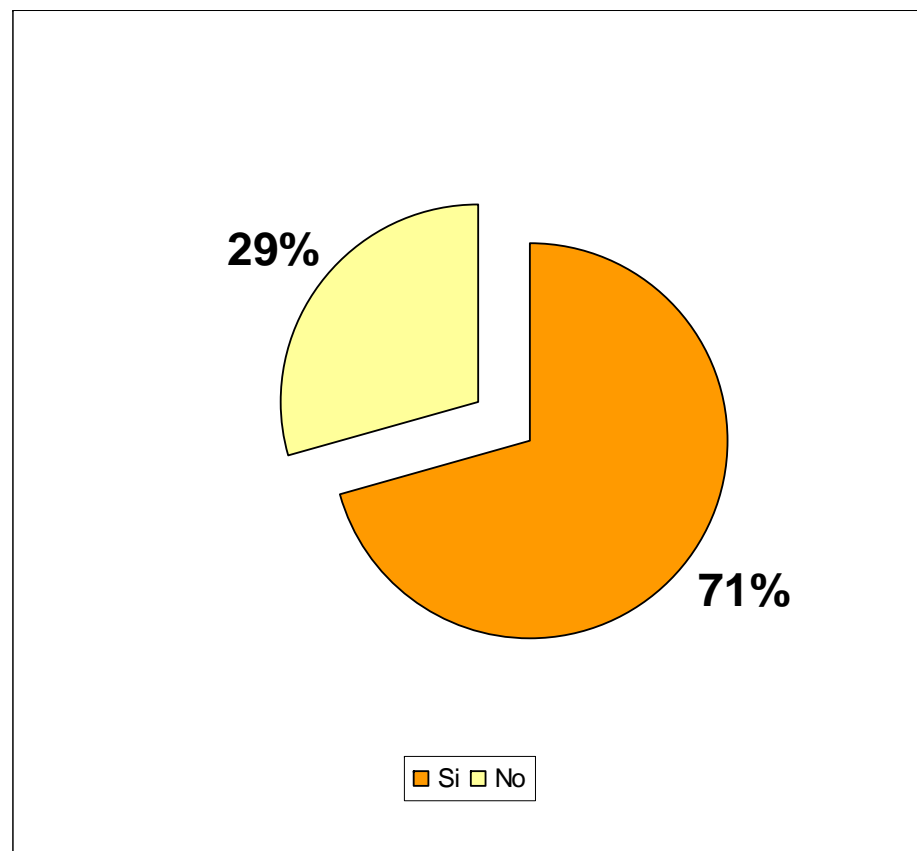


- 
- Il 50% delle cooperative impiega il personale volontario proprio nell'attività di supporto all'inserimento lavorativo.
 - Anche se non sono richieste competenze specifiche e in pochissimi casi è prevista una formazione ad hoc
 - Rischio, a lungo termine, di carenza di stabilità nello svolgimento dei percorsi di inserimento, che richiedono invece una continuità nello svolgimento del processo quale fattore determinante della qualità e del successo dell'inserimento stesso.



- Il volontario porta una carica motivazionale notevole nella cooperativa che è certo positiva, perché rafforza il sentimento di appartenenza delle persone all'interno, e aumenta la tensione verso la mission e i valori della cooperativa
- Sebbene possano, in alcune circostanze emergere dei punti critici di conflittualità tra dipendenti e non

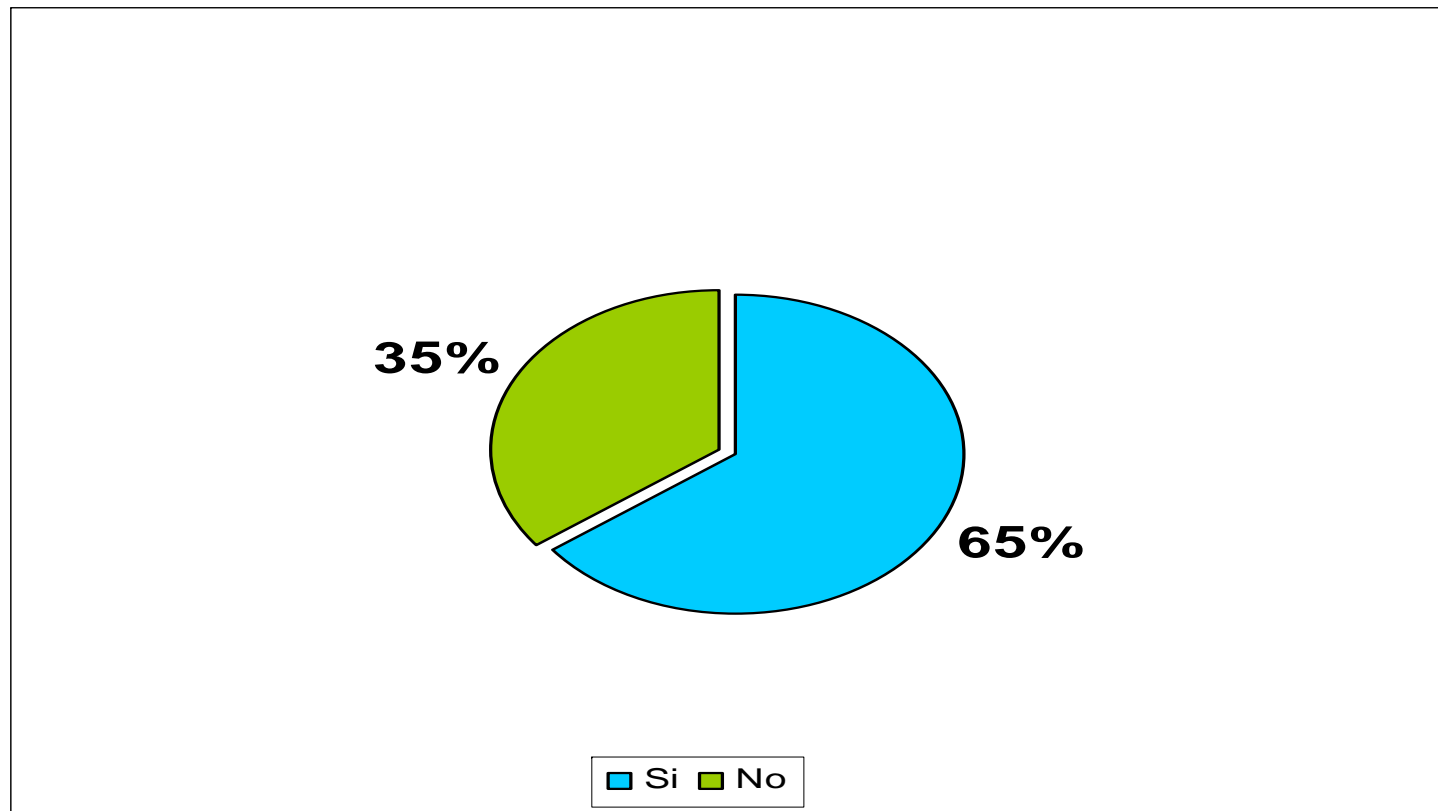
Esiste un "mansionario" o protocolli che definiscono le principali responsabilità?




Esiste un organigramma?



Esiste un responsabile delle risorse umane?



- 
- Non necessariamente le dimensioni ridotte portano ad una gestione “informale” della cooperativa, ma che si tratta di scelte strategiche.
 - I compiti del responsabile delle risorse umane sono svolti dal direttore della cooperativa affiancato spesso da assistenti sociali.

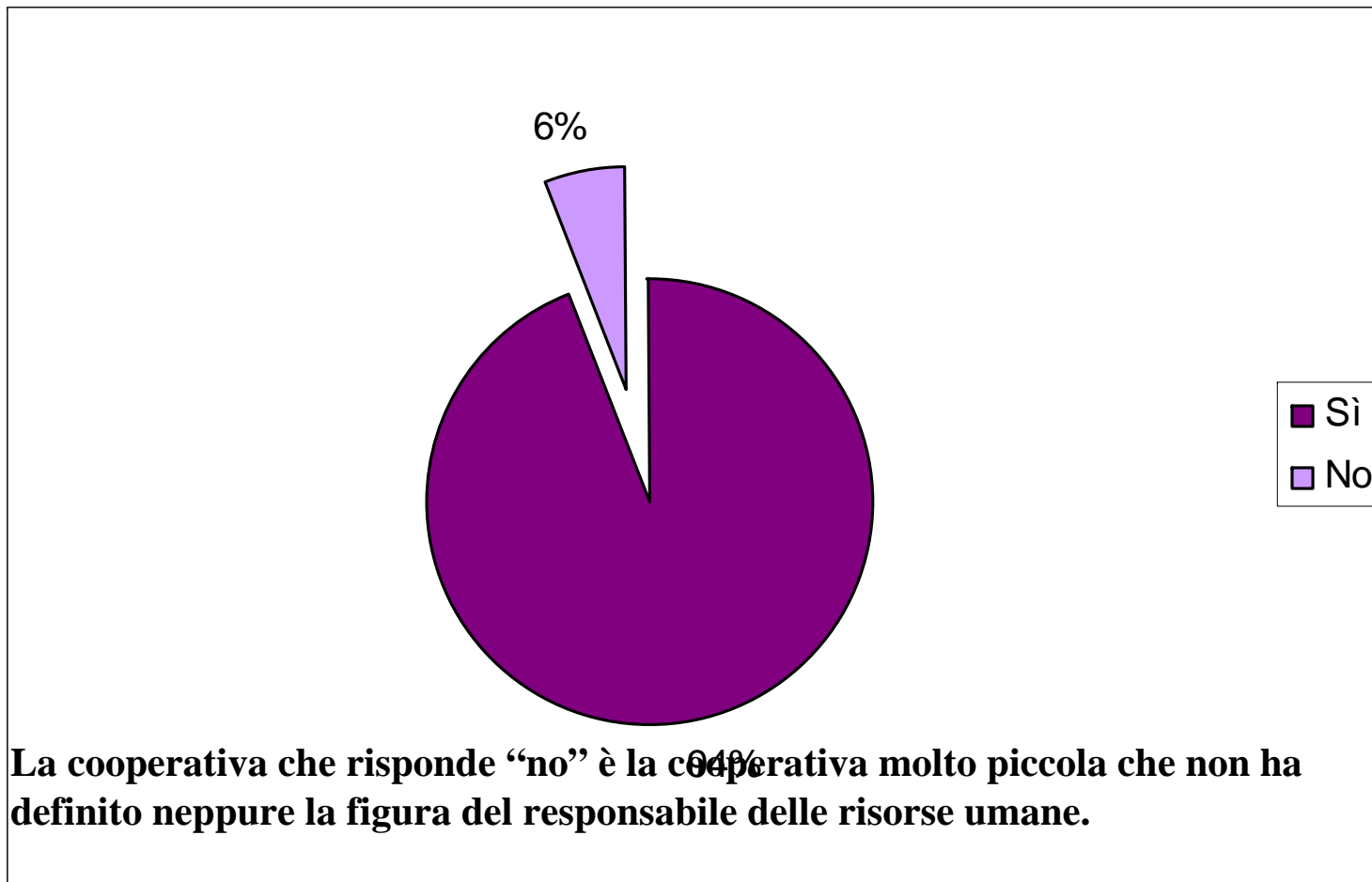
Che tipo di contratto ha?

- **20% Responsabili delle Risorse Umane individuati sono volontari**
- **25% Contratti di collaborazione part time**

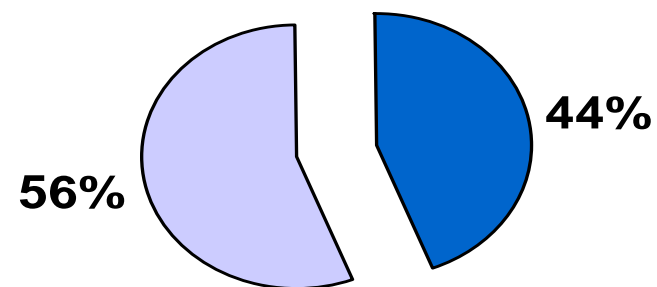
Da quanto tempo lavora in cooperativa?

- < 5 anni 36%
- 5-10 anni 18%
- > 10 anni 46%

Esiste un responsabile dell'inserimento lavorativo?

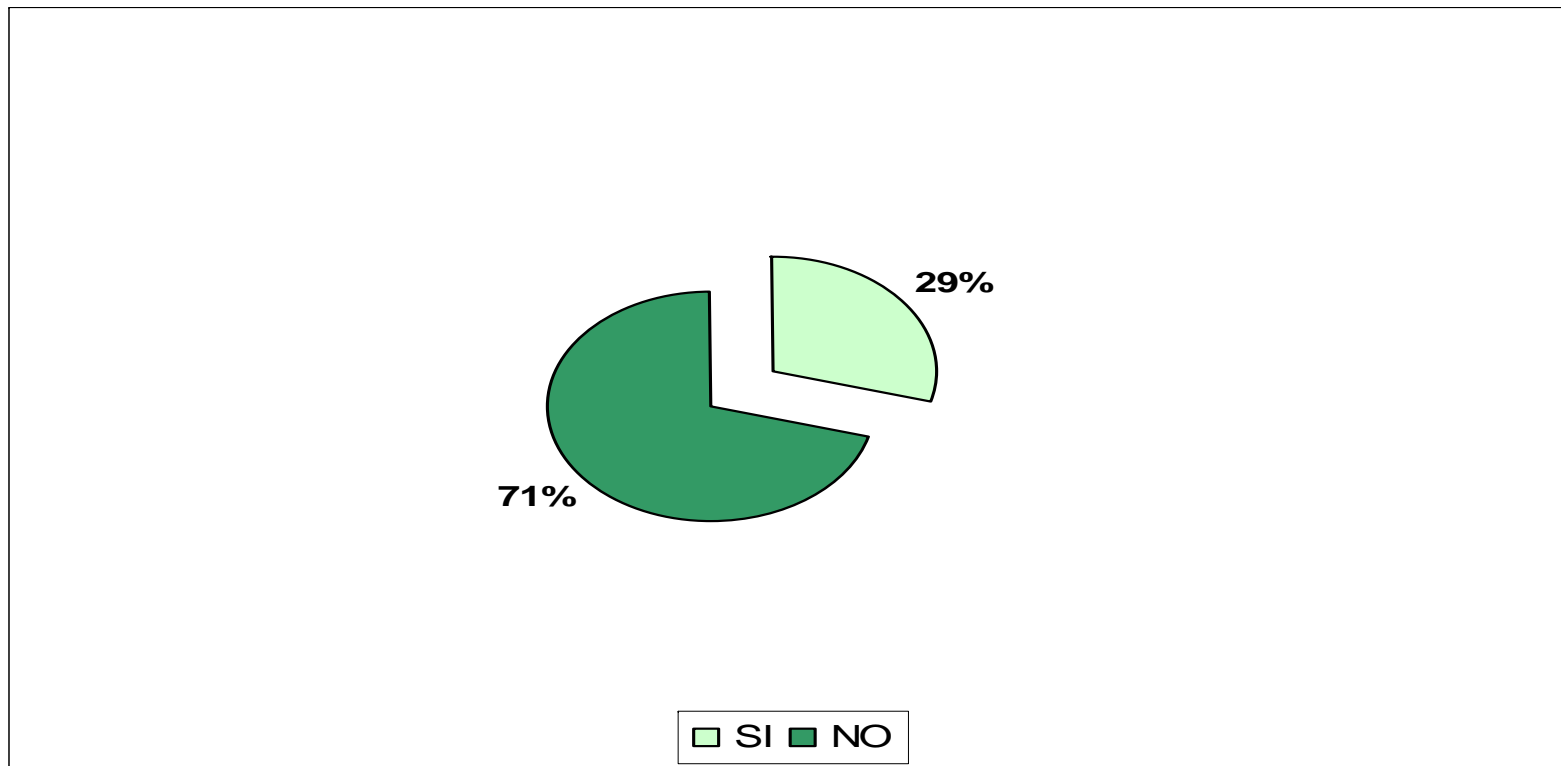


Coincide con il responsabile delle risorse umane?



■ coincide con il RSU ■ non coincide con il RSU

Si occupa a tempo pieno di questa attività?



ANALISI DEI "NO"

- Spesso il Responsabile dell'Inserimento Lavorativo non riesce a dedicarsi esclusivamente alla fase dell'inserimento perché, pur essendo stabilmente impegnato nella cooperativa (capita anche che sia esterno):
 - deve svolgere anche attività di tipo direttivo,
 - deve occuparsi in generale dei rapporti con i fornitori e con i diversi enti pubblici con cui la cooperativa viene in contatto per ragioni diverse,
 - é impegnato in una attività di programmazione generale,
 - deve svolgere la "principale/ normale" attività lavorativa della cooperativa (si tratta in questo caso di un "capo squadra")
- ipotesi quest'ultima ricollegabile in primo luogo ad un problema di carenza di risorse economiche, cui si è prima accennato, ma rispecchia anche una certa "filosofia" della cooperativa nell'approccio allo svantaggio e quindi all'impostazione del percorso di inserimento delle persone svantaggiate (coop di produzione lavoro o di inserimento lavorativo?).

- 
- Le risposte che si sono avute sono state differenti sotto il profilo della percezione di alcuni aspetti del ruolo e dei compiti del responsabile dell'inserimento, in relazione all'attività svolta in cooperativa dall'intervistato.

Che tipo di contratto ha?

- **33% hanno un contratto di collaborazione part-time e**
- In alcuni casi è una persona esterna(team mobile)

Da quanto tempo lavora in cooperativa?



< 5 anni	56,3%;
5-10 anni	18,9%;
> 10 anni	25%;

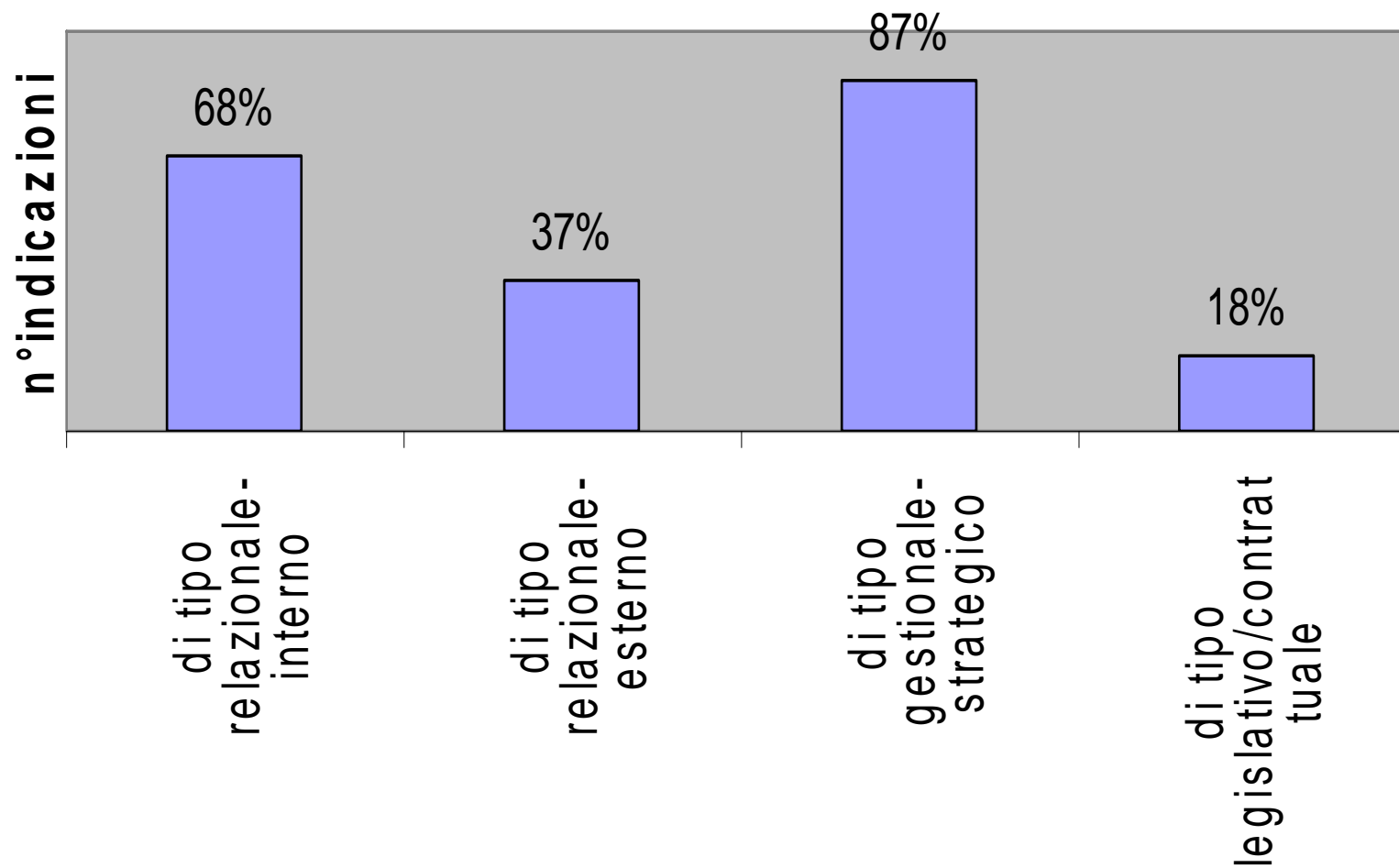
Quali competenze ha o dovrebbe avere?

4 macroaree:

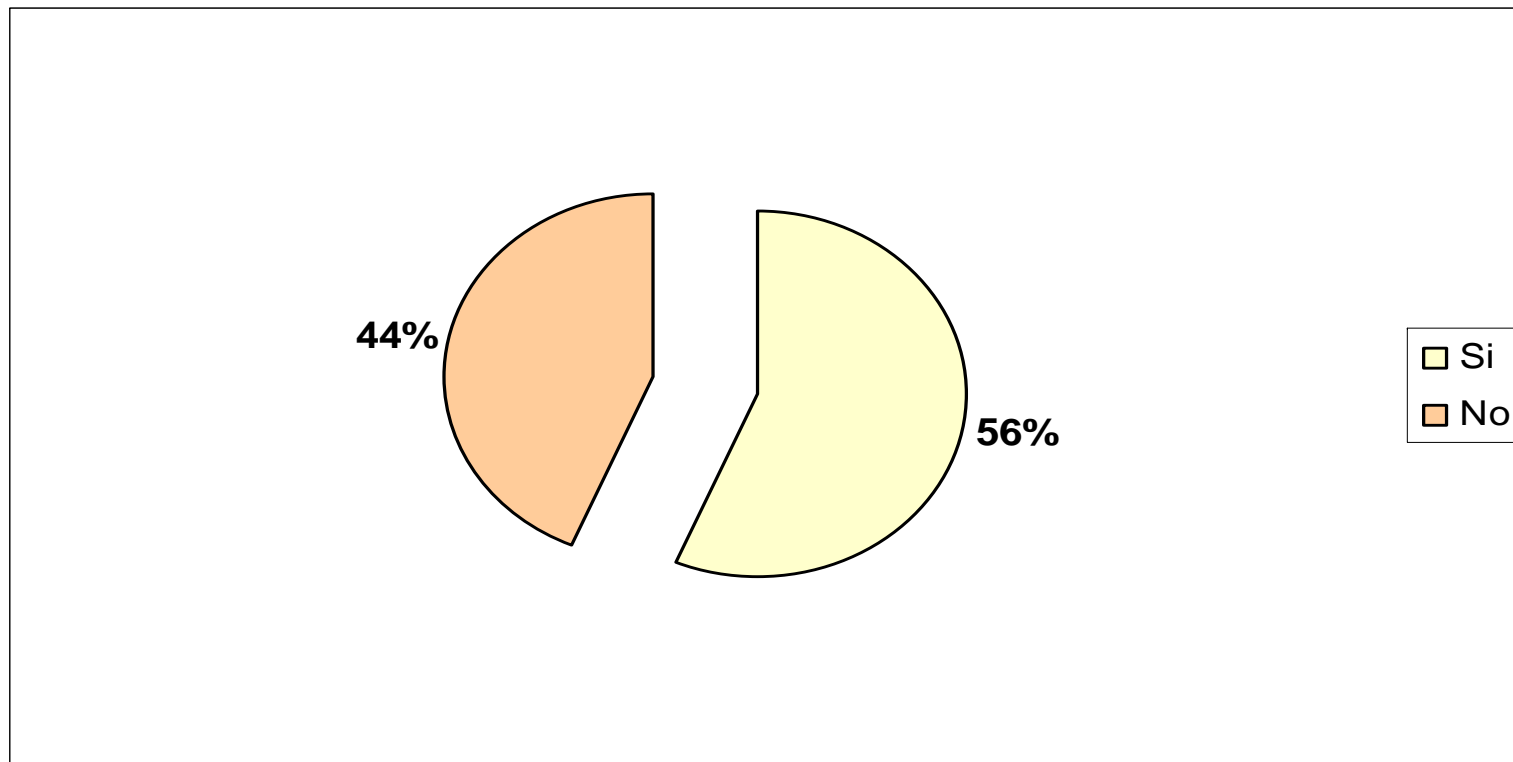
- competenze di tipo relazionale interne, e particolari motivazioni
- di tipo relazionale esterne, rapporto con medici, ass. soc., istit.
- di tipo gestionale anche in un ottica strategica, capacità di selezionare, valutare programmare
- competenze di natura giuridica.

Si tratta di conoscenze e capacità che non possono essere nettamente separate e puntualmente classificate

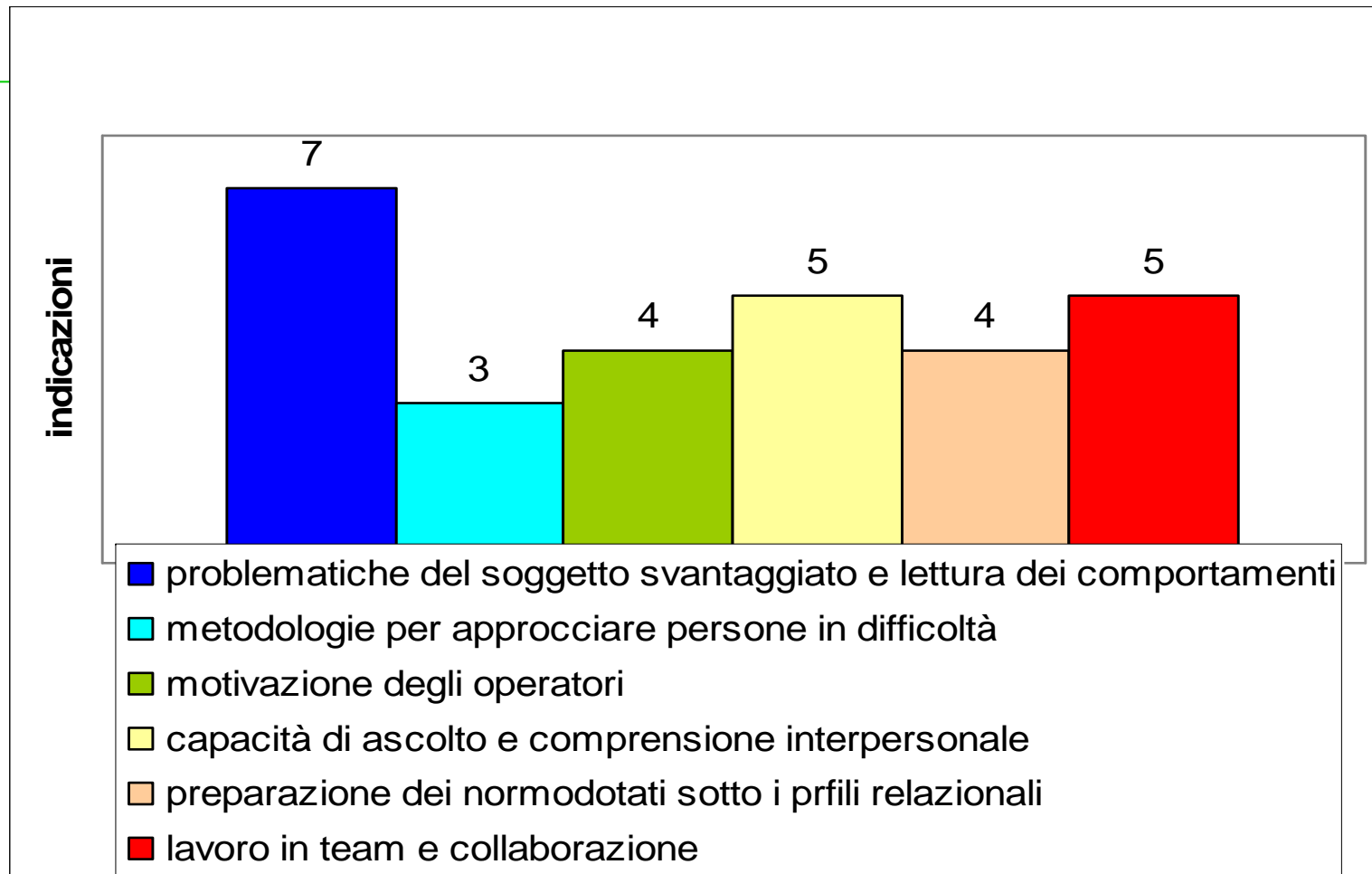
competenze necessarie al responsabile dell'inserimento lavorativo



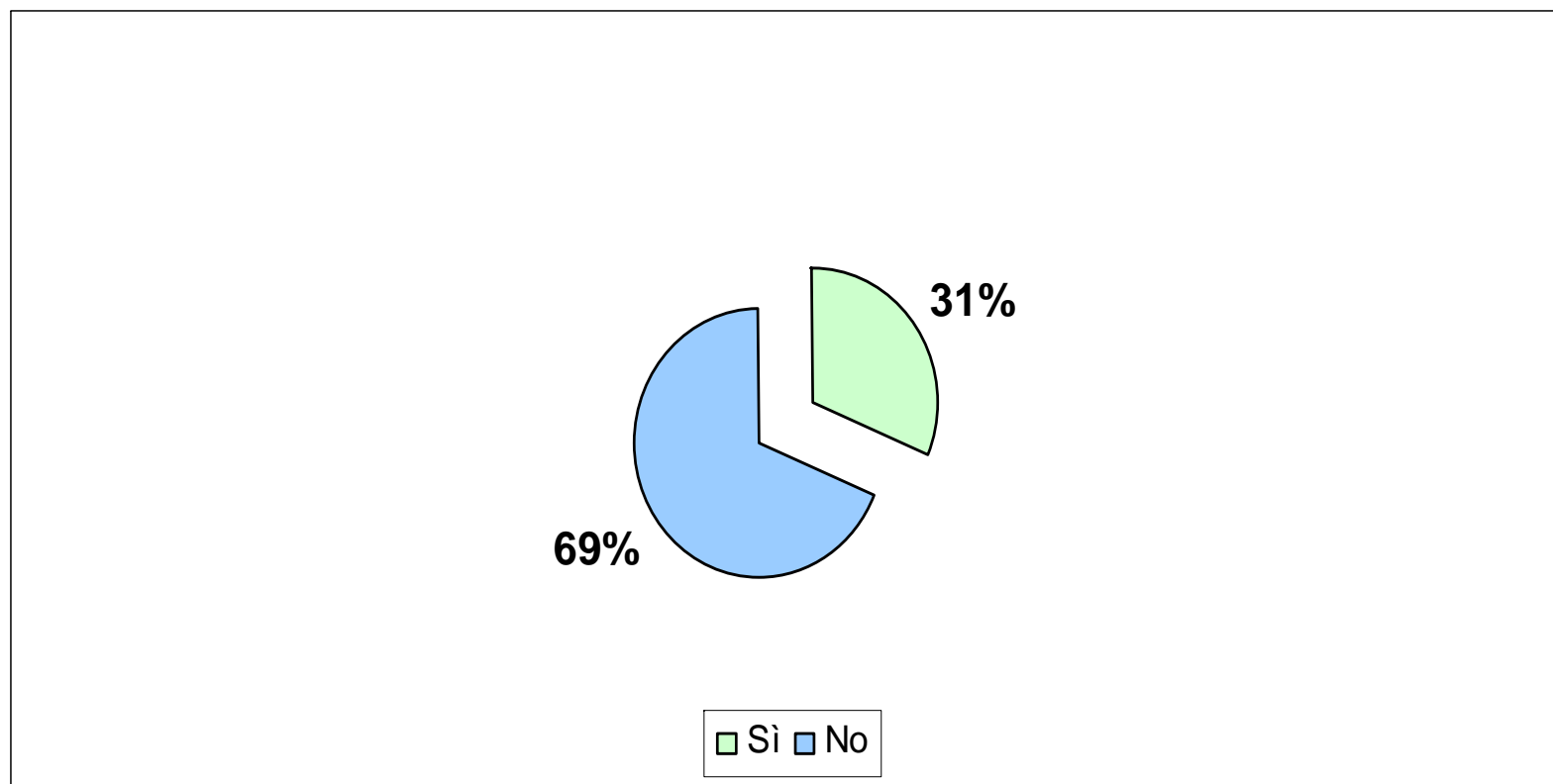
Il responsabile dell'inserimento lavorativo ha frequentato corsi di formazione mirati?



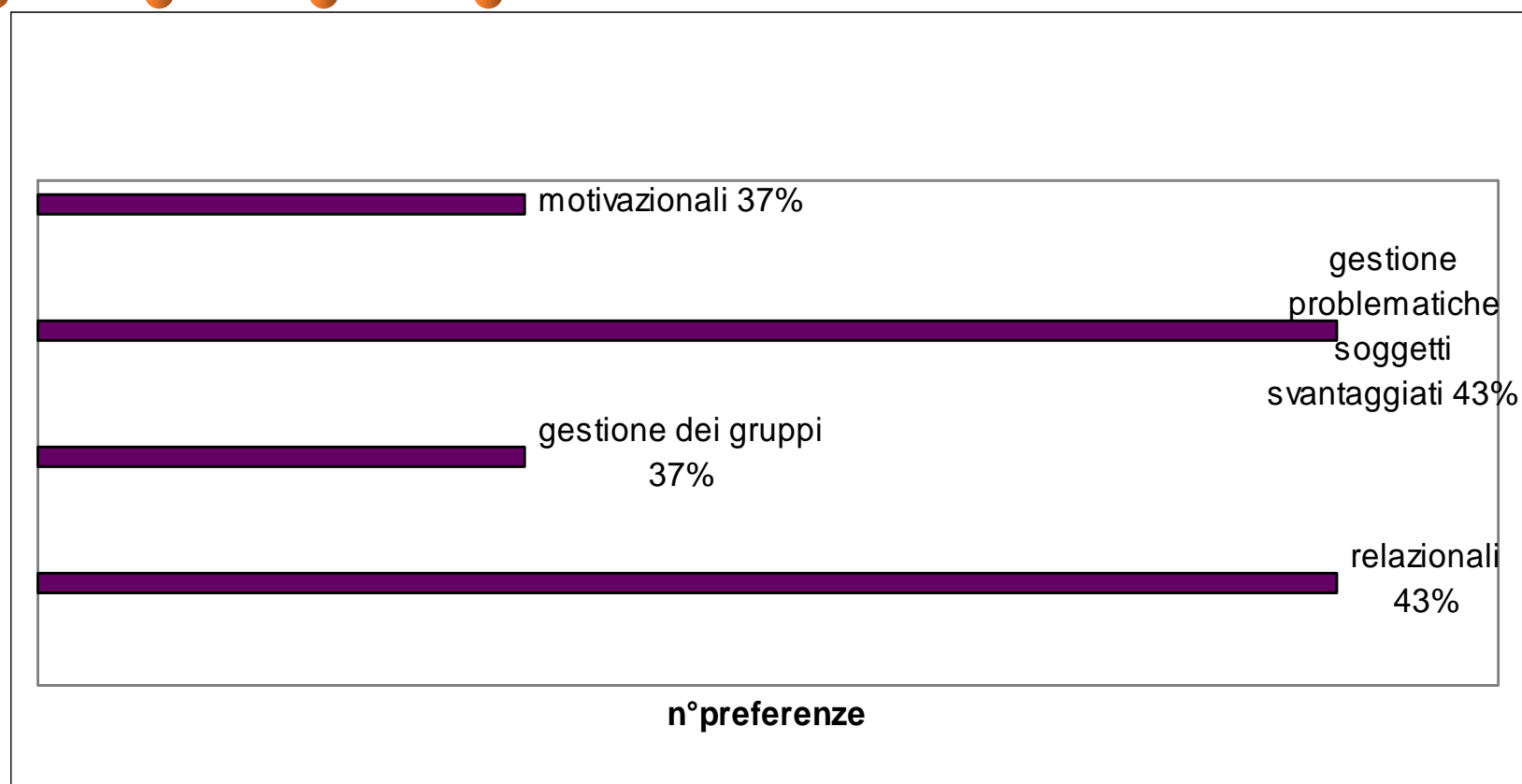
Quali sono state le tematiche oggetto di formazione?



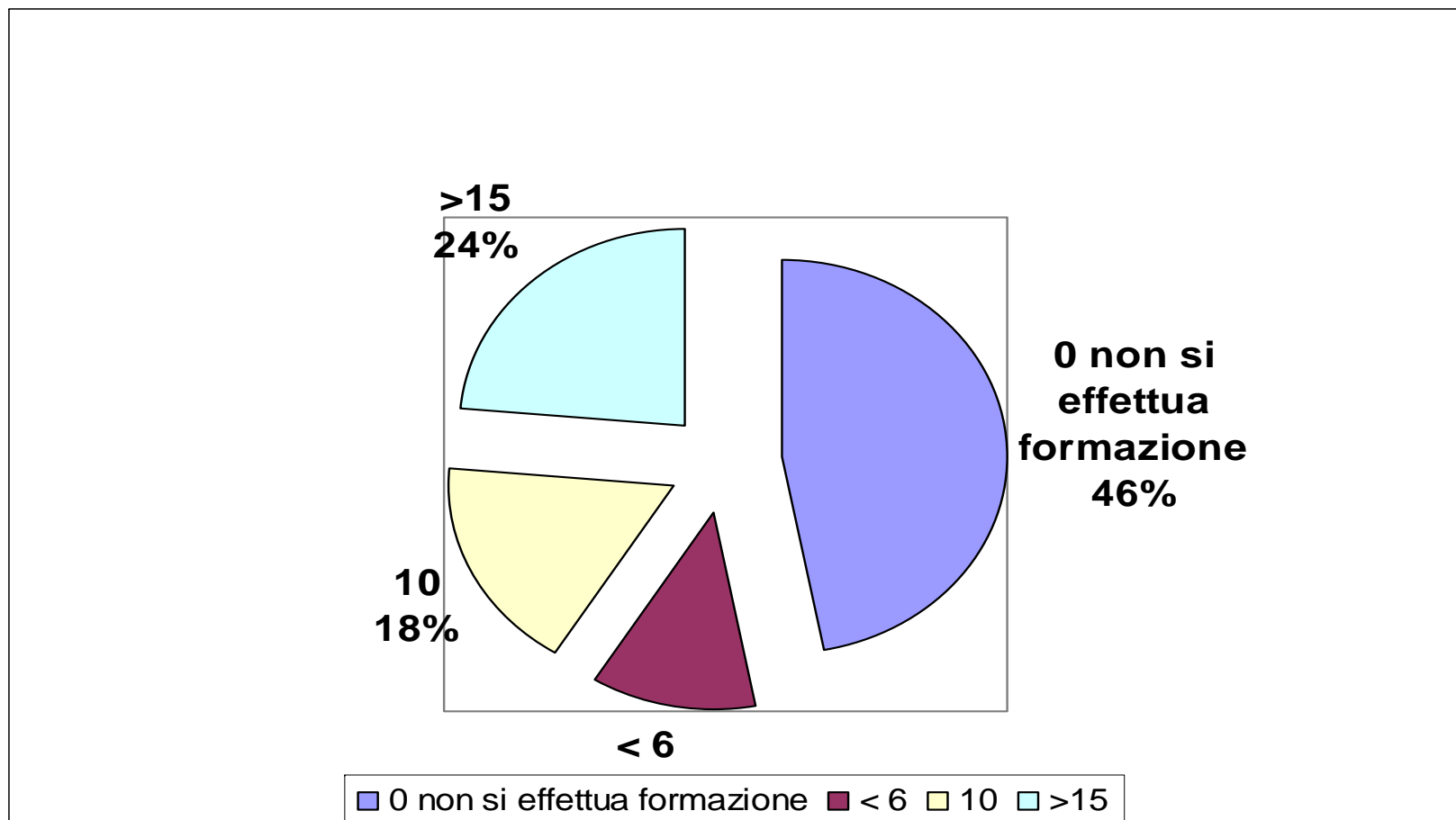
I caposquadra hanno competenze specifiche nell'inserimento lavorativo?



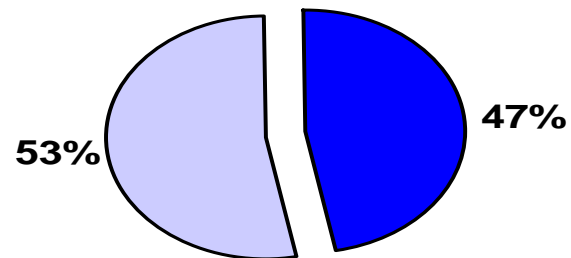
Competenze necessarie al caposquadra




Numero di ore di formazione in media all'anno per operatore






Esiste una fase di programmazione quali/quantitativa delle figure professionali



■ si ■ no

- 
- SOLO 2 HANNO MENO DI 5 ANNI E MENO DI 10 SOCI
 - LE ALTRE AVVERTONO TUTTE LE ESIGENZA DI AVERLA SOPRATTUTTO QUANDO RAGGIUNGONO LA FASE DI MATURITA', INIZIANO A STRUTTURARE RAPPORTI CON LA COMUNITA' LOCALE E COMINCIANO A RAGIONARE IN UN OTTICA DI MEDIO LUNGO CON PREVISIONI DI CRESCITA/SVILUPPO

- 
- 
- Nella cooperazione, e in special modo nella cooperazione sociale di tipo B, essendo più che mai cruciali le risorse umane, la fase di programmazione strategica del personale è sicuramente significativa e può divenire un vantaggio competitivo nell'impostare i rapporti con l'ambiente esterno.
 - Non secondaria è poi la prospettiva che una simile gestione profila per l'aspetto meramente economico-finanziario.
 - La progettualità e la programmazione possono davvero fare la differenza e segnare il passaggio da una gestione approssimata e ad una logica imprenditoriale

- 
- La dimensione della pianificazione strategica è stata recentemente riconosciuta e valorizzata a livello normativo, con l'emanazione della legge 328/2000 "Legge quadro per la realizzazione di un sistema integrato di interventi e servizi sociali" e dal relativo atto governativo, il D.P.C.M. 30 marzo 2001,. Questi due testi normativi riconoscono la possibilità di coinvolgere i "soggetti del terzo settore" a livello di programmazione degli interventi, e non solo nel momento della gestione e quindi come semplici erogatori di servizi.

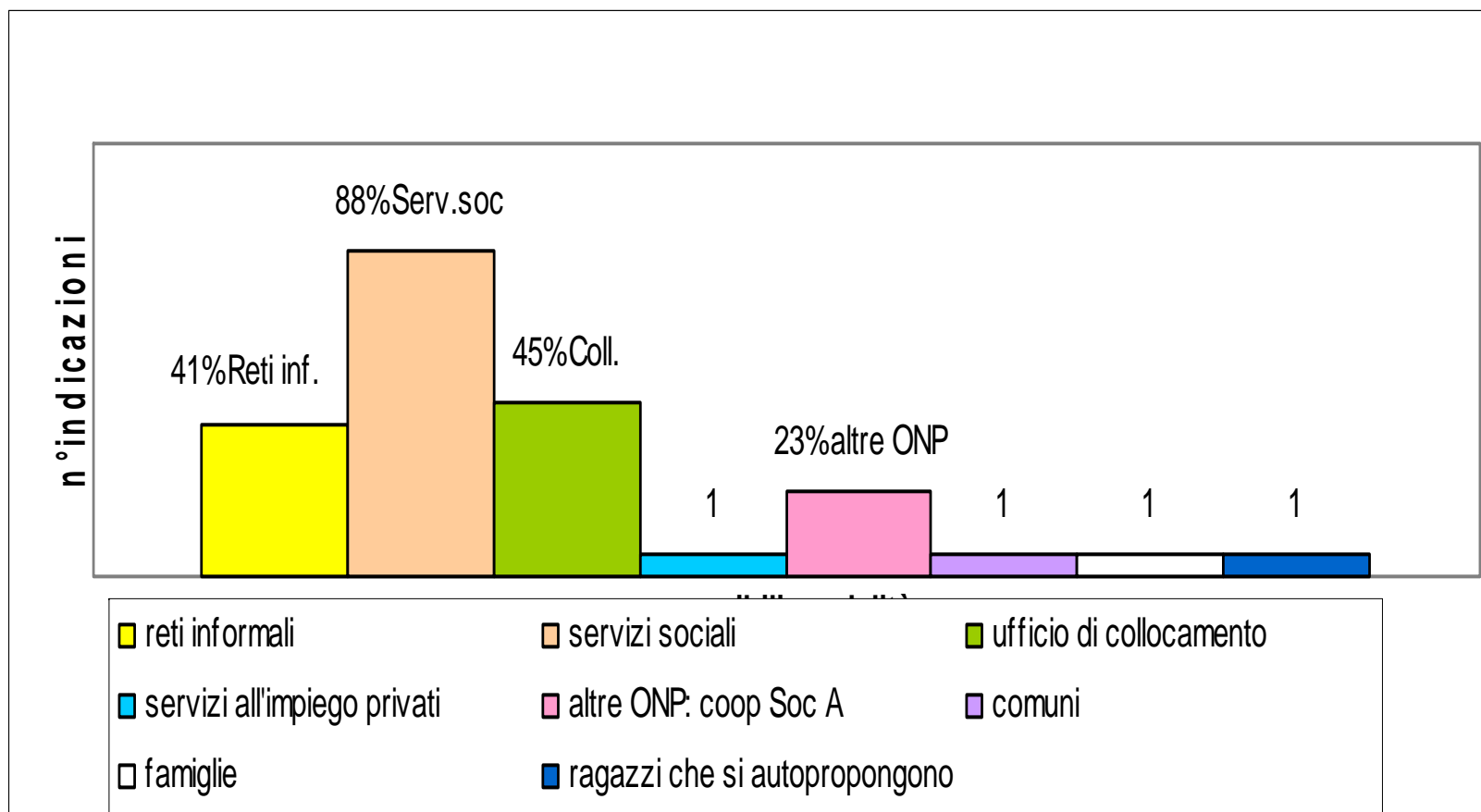


Come avviene il reclutamento degli operatori?

Per i volontari:

- **43% indicano le reti primarie (amicali oltre che familiari) la principale fonte di reclutamento**
- **43% sono persone che si autocandidano**

Per le persone in inserimento:




Per gli altri operatori:

- **58% reti informali, o per conoscenza nel momento in cui se ne ravvisi la necessità per la cooperativa.**
- **23% tramite gli uffici di collocamento,**
- **15% fanno riferimento ad altre organizzazioni non-profit.**

Come avviene la selezione? Vengono valutati elementi motivazionali?

per persone da inserire:

- 58% colloquio personale, analisi delle problematiche al fine di verificare una prima astratta idoneità con il compito che andrà a svolgere;
- 23 % valutazione della "tenuta al lavoro", spesso la attività lavorative di cui queste cooperative si occupano sono anche molto impegnative sotto il profilo del lavoro fisico, o faticose in relazione agli orari di lavoro



Come avviene la selezione? Vengono valutati elementi motivazionali? Quali?

● ● ● ●


Per gli altri operatori

- 64% colloquio personale
- 35% valutazione del curriculum
- 29% valutazione delle motivazioni ad operare con persone svantaggiate

QUALCUNO AFFERMA ANCHE CHE LE MOTIVAZIONI
NON SONO FONDAMENTALI



Viene presidiata e in che modo la fase di inserimento?



Per i volontari: completamente assente
Per i lavoratori in inserimento: tutte dichiarano di presidiarla in maniere diverse (tutor, verifiche etc.
Per gli altri: dichiarano di presidiarla circa il 50%



C'è una verifica tempizzata del successo dell'inserimento?

29% dice no

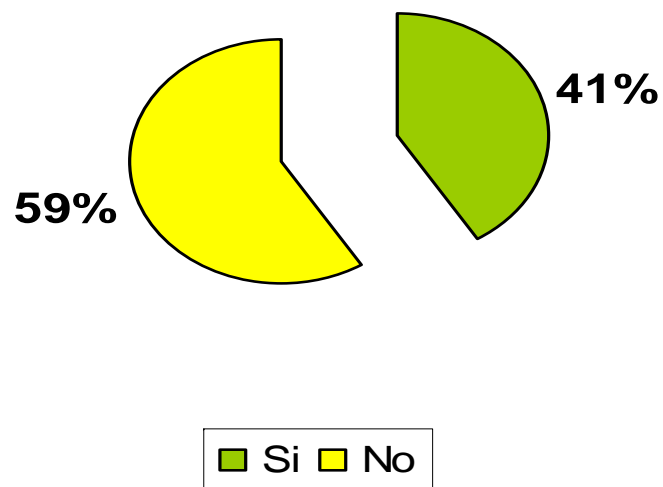
Il calendario della verifica viene deciso nell'ambito del progetto individuale, è, quindi variabile in relazione alla tipologia di svantaggio che presenta il lavoratore in inserimento

Chi è il responsabile della verifica?

Partecipano più figure:

- **25%** Responsabile di settore per ogni attività;
 - **41%** Responsabile dell'inserimento lavorativo in collaborazione con servizi invianti;
 - **41%** Responsabile delle risorse umane
- 1 Partecipa una figura del team mobile
1 Presidente

Esistono meccanismi di valutazione ed incentivazione del personale?



Su quali elementi si basano?

- **2 delle cooperative che hanno risposto sì**, in realtà stanno iniziando ora ad implementare simili sistemi.

In 1 di queste cooperative si ha in progetto di effettuare una mappatura delle competenze e una griglia di valutazione per i vari ruoli previsti all'interno della cooperativa, cui associare un sistema di incentivi monetari e relazionali, assecondando, per esempio, quanti nella cooperativa vogliono assumersi delle responsabilità.

- **Molto spesso esistono a livello implicito** questi meccanismi esistono e vengono attuati in base a necessità contingenti, gli incentivi sono impliciti o espliciti, tengono conto della motivazione, dell'esperienza, dell'acquisizione di professionalità in itinere, la capacità di ascolto;

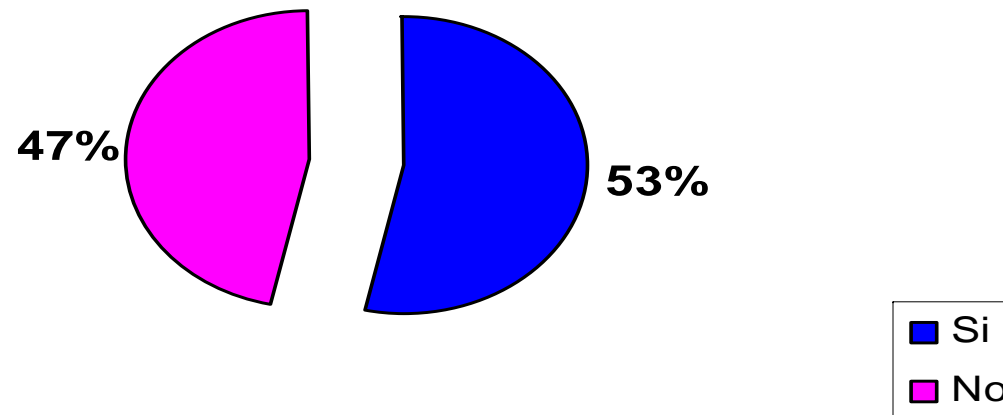


Fattori di valutazione

- l'anzianità di servizio e la conformità nell'esecuzione del lavoro, rispetto ai compiti assegnati;
- il raggiungimento di obiettivi prefissati, valutato dal presidente della cooperativa;
- la disponibilità alla flessibilità dell'orario
- Capacità relazionali e professionali.

Esiste una scheda di valutazione personalizzata?

Per le persone in inserimento



Per tutti gli operatori?

Sì 1

2 dichiarano di essere in procinto di realizzarla

Per i volontari?

Sì 1

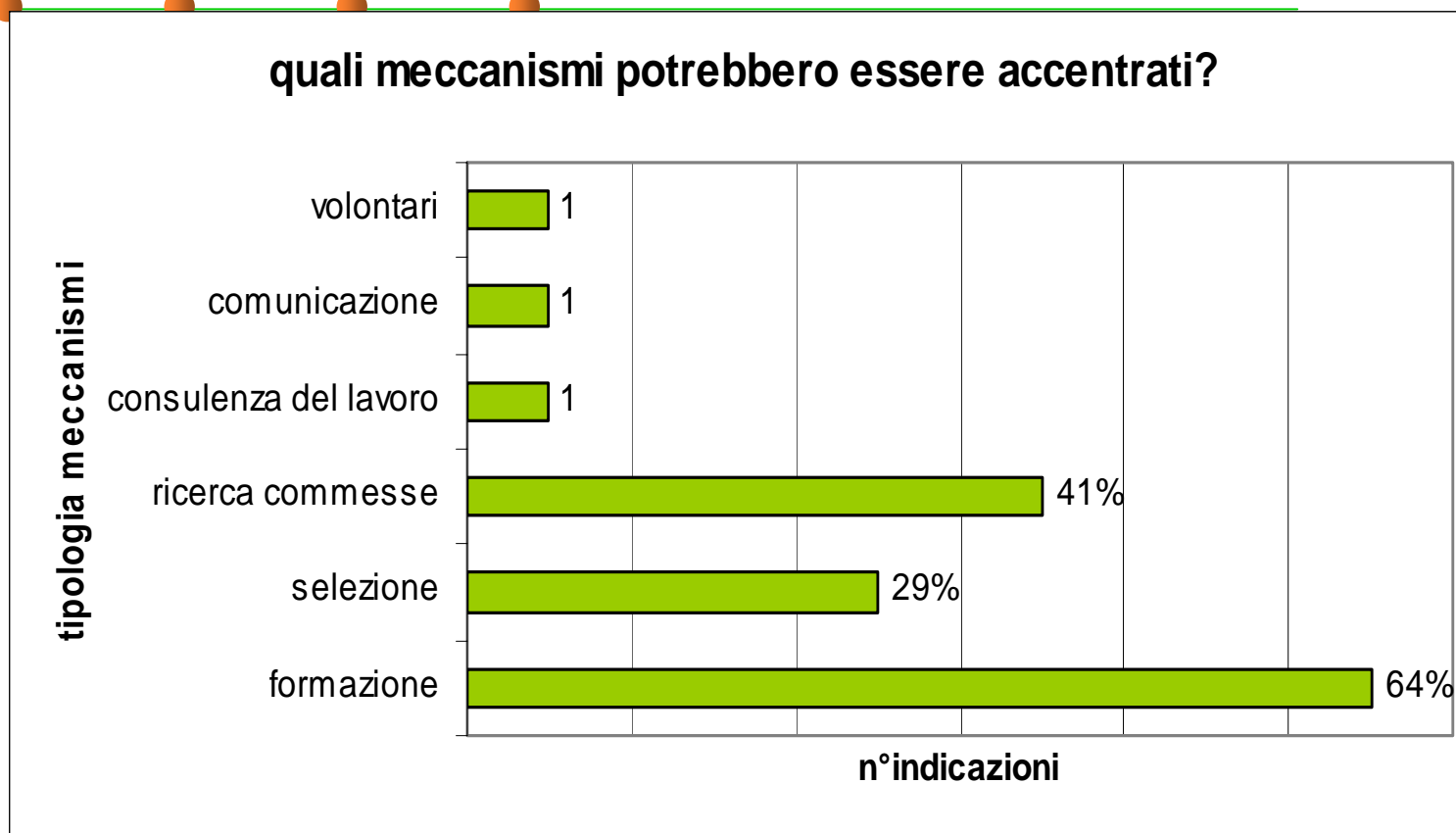
L'unica cooperativa nel territorio provinciale che prevede queste schede di valutazione personalizzate opera nell'ambito del territorio cesenate, è una cooperativa che opera da circa 7 anni, con 15 soci.


Ha definito la figura del Responsabile dell'inserimento lavorativo ma non quella del responsabile delle Risorse umane, prevede dei meccanismi di valutazione e incentivazione del personale basati sul raggiungimento di alcuni obiettivi prefissati. Indica, inoltre, che la valutazione è effettuata dal presidente della cooperativa con l'ausilio di altre figure che lavorano all'interno della cooperativa.


Qual è il tasso di turn over del personale sia dipendente che volontario? (rapporto tra n.° entrati e n.° usciti nel periodo di riferimento)


- **NON C'è OMOGENEITA' IN ALCUNE MOLTO ALTO (83%), IN ALTRE SOTTO IL 25%**
- per le persone in inserimento lavorativo, in alcuni servizi si ha un turn over molto alto: spesso dipende dalla natura faticosa dell'attività (**indicato da 2 cooperative**)
- 1 cooperativa afferma di avere un turn over alto per i volontari, stabile per gli handicappati, e alto per gli operatori, data la natura molto impegnativa dell'attività che svolgono in cooperativa;

Quali meccanismi gestionali potrebbero essere accentrati?



- 
- 23 % ritengono che i meccanismi di accentramento non siano utili
 - Alcuni autori teorizzano un dimensione ottima per le cooperative, abbastanza contenuta dal punto di vista numerico, e un livello di consorzio per gestire quegli ambiti in cui la variabile dimensionale è positivamente correlata all'ottenimento di alcuni vantaggi.
Questo approccio può essere più o meno condivisibile: è una *filosofia di fondo*.

- 
- L'attività più indicata è la **formazione**, esigenza di formazione in cooperativa, intesa come momento trasversale alle varie realtà presenti nel territorio, per fornire competenze comuni ed essere momento di confronto.
 - Altre indicano la **ricerca di attività e commesse**, ma non in ogni caso: solo in ipotesi di grandi servizi e appalti, in cui il committente preferisce avere un unico interlocutore (servizi affidati da Hera, elemento comune alle cooperative di Forlì e Cesena).
 - **Concetto di rete**

- 
- E' preferibile che alcune commesse siano gestite autonomamente della cooperativa.
 - è essenziale che ognuna mantenga la capacità di ricerca delle commesse, ne va dell'autonomia gestionale e dell'identità di ognuna.

La cooperativa, per quanto peculiare, è una forma di impresa e che come tale deve essere gestita, dal punto di vista dell'autonomia economica. (critica delle pratiche di dipendenza quasi esclusiva da alcuni ambiti operativi dalla pubblica amministrazione, rischi di isomorfismo organizzativo).

- **1 cooperativa** rileva che potrebbe essere gestita a livello aggregato/di consorzio, **la comunicazione** riferita ai volontari. Questa indicazione è abbastanza interessante anche alla luce del dato nazionale che rileva una diminuzione della presenza dei volontari nella cooperazione sociale di tipo B, a fronte di un aumento di "professionalità" intesa come numero di lavoratori dipendenti.

La stessa cooperativa rileva che la presenza di volontari permetterebbe di organizzare anche qualcosa al di fuori dell'attività di lavoro, avendo ben presente che nelle cooperative dove sono presenti i volontari vi è una percentuale maggiore di successo degli inserimenti

- **1 cooperativa** suggerisce la possibilità di gestire a livello aggregato la **consulenza del lavoro**.

conclusioni

- Coop di produzione lavoro o di inserimento lavorativo?
- Qual è il valore aggiunto?
- Approccio che si fonda e si traduce in una relazione umana
- Il presupposto per la durabilità della cooperativa stessa nel tempo e come pre-condizione per perseguire obiettivi sociali che siano espressione di una dimensione valoriale, che sono poi gli elementi che costituiscono la ragion d'essere della cooperativa stessa.



Che cosa il profit può imparare dal non profit?

