

## **8. Gruppo Cooperativo CGM - Consorzio Nazionale della Cooperazione Sociale Gino Mattarelli** *di Mario Minoja e Andrea Mezzadri*

A pochi mesi dal suo insediamento nel ruolo di Presidente, avvenuto nel corso dell'assemblea del 16 maggio 2013, Stefano Granata, classe 1963, milanese, rifletteva nel proprio ufficio di Milano su come promuovere all'interno del Gruppo Cooperativo Gino Mattarelli (CGM), i cambiamenti culturali, di governance e di strategia che le dinamiche ambientali in atto imponevano e rendevano urgenti. Da un lato, infatti, la crisi economica che affliggeva il Paese da ormai cinque anni aveva acuito e reso più complessi i bisogni – sociali, sanitari, di assistenza, di una casa a costi accessibili e via dicendo – espressi dalle comunità e dai territori; dall'altro, gli enti pubblici erano sempre meno in grado di farvi fronte stanti le risorse decrescenti e i vincoli stringenti imposti dall'esigenza di rispettare il “patto di stabilità”.

In questo contesto, Granata – che fin da adolescente ha iniziato a fare volontariato nel mondo della tossicodipendenza nel quartiere Giambellino a Milano e ha sviluppato tutta la sua carriera professionale nei consorzi e nelle cooperative sociali – stava maturando il convincimento che CGM, con quasi trent'anni di storia alle spalle nel settore della cooperazione sociale, avesse di fronte a sé due principali sfide: la prima consisteva nel realizzare produzioni nuove e diverse, in grado al tempo stesso di offrire risposte adeguate ai bisogni delle comunità e di ridurre la dipendenza dagli enti pubblici sul fronte economico-finanziario; la seconda era quella di aprire la governance e le funzioni manageriali chiave a persone esterne al mondo cooperativo, in grado di apportare esperienze e competenze di cui esso non disponeva ma necessarie per fare un salto di qualità sul fronte produttivo, organizzativo e nelle relazioni con gli stakeholder.

La condizione necessaria per affrontare tali sfide con buone chance di successo era però di ordine culturale: si trattava di agire sulla mentalità delle persone, e per far questo sarebbe stato necessario lavorare a fondo sulla formazione dei dirigenti e, nel contempo, provvedere agli innesti di nuove generazioni. Un lavoro delicato e complesso, anche perché, come sottolinea lo stesso Presidente, «va fatto non solo e non tanto nelle Società del Gruppo cooperativo paritetico, dove cambiamenti importanti – anagrafici e nella composizione del Consiglio – stanno già avvenendo, ma soprattutto sui territori, all'interno dei consorzi e delle cooperative. Serve un forte riorientamento culturale della rete, salvaguardando però i valori della cooperazione e la propria identità di base».

Un lavoro capillare e pervasivo, stanti i numeri raggiunti dal Gruppo: CGM, infatti, è un consorzio nazionale, di terzo livello, la cui compagine sociale è attualmente composta da 70 consorzi territoriali, di secondo livello, dei quali sono a loro volta socie quasi mille imprese e cooperative sociali. Si tratta di una rete, ossia l'«asset più importante e distintivo del Gruppo, ma anche la dimensione più difficile da praticare», secondo il vice presidente Luca Dal Pozzo, assai articolata e variegata<sup>1</sup>: oltre ai consorzi, 529 cooperative sociali di tipo A (servizi alla persona), 271 di tipo B (inserimento lavorativo di persone svantaggiate), 63 a scopo plurimo (di tipo A e di tipo B), 21 cooperative di altro tipo e 106 altri soci tra associazioni, fondazioni e imprese sociali.

Il Gruppo Cooperativo paritetico CGM (costitutosi nel 2005) si compone, oltre che della capogruppo CGM, di società che presidiano, come si vedrà in seguito, specifiche filiere produttive: Consorzio Mestieri, Welfare Italia Servizi, CGM Finance, Consorzio Charis e, dal 2015, Cooperjob.

## 8.1 Le origini della cooperazione sociale e la nascita di CGM

CGM affonda le proprie radici negli anni immediatamente precedenti l'emanazione della L. 381/91, che ha introdotto nell'ordinamento italiano la cooperativa sociale. Secondo tale legge, le cooperative sociali sono imprese finalizzate al perseguimento degli interessi generali della comunità, alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini (art. 1). Per la realizzazione di tale scopo è possibile dar vita a due tipi di cooperative sociali: quelle di tipo A, che gestiscono servizi socio-sanitari ed educativi, e quelle di tipo B, che svolgono attività produttive finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

---

<sup>1</sup> I numeri relativi alla rete sono tratti dal bilancio sociale 2013 di CGM.

La legge 381/91 è il risultato di un'opera di mediazione svolta dall'allora Ministro del Lavoro Donat Cattin fra due realtà associative: da una parte Confcooperative, la quale sosteneva una logica di auto-aggregazione di bisogni espressi grazie all'iniziativa autonoma di psicologi, insegnanti, genitori e associazioni, finalizzata a far nascere luoghi di assistenza e cura; dall'altra Legacoop, propensa a trasferire l'esperienza delle cooperative di lavoro al mondo delle professioni sociali (educatori, addetti all'assistenza, psicologi, ecc.). Confcooperative puntava sul far nascere e crescere tante cooperative di piccole dimensioni, coinvolgendo comunità anche piccole, perché il legame col territorio era considerato fondamentale, anche in una logica di mutualità esterna. Legacoop, invece, prediligeva realtà di maggiori dimensioni. Un ulteriore fattore di complessità derivava dall'esigenza di tenere conto delle problematiche e delle specificità delle cooperative di solidarietà sociale, sorte soprattutto per accogliere pazienti usciti dalle strutture psichiatriche e offrire loro opportunità di lavoro in contesti in cui fossero presenti anche persone normodotate.

La nascita di CGM e l'emanazione della L. 381/91 sono strettamente intrecciate.

Felice Scalvini, classe 1952, avvocato, decise nel 1981 di dare le dimissioni, dopo avervi lavorato per oltre cinque anni, dalla Centrale Finanziaria, holding dell'allora Banco Ambrosiano, per dedicarsi allo sviluppo della cooperazione sociale. Lasciata la Centrale, scrive il disegno di legge sulla cooperazione sociale, che Franco Salvi, senatore bresciano, presenta in Parlamento in quello stesso anno.

«Punto di riferimento e ispiratore era Giuseppe Filippini», fondatore della prima cooperativa sociale in Italia, ben prima che fosse emanata la L.381/91, «che però era un uomo da laboratorio, mentre io avevo in mente di industrializzare il sistema della cooperazione sociale – ricorda Scalvini – e di farlo crescere in modo epidemico».

Alcune esperienze innovative per l'epoca furono antesignane della cooperazione sociale e, nel contempo, si rivelarono utili ai fini della messa a punto della legge emanata dieci anni dopo.

L'avv. Cesare Trebeschi, già sindaco e presidente di ASM Brescia nella prima metà degli anni Ottanta, chiamò Scalvini e Giovanna Bussolati, allora Presidente del Consorzio Sol.Co. (Solidarietà e Cooperazione) Brescia (primo consorzio di cooperative sociali in Italia), per comunicare loro che stava per presentarsi una grande opportunità: intendeva infatti assegnare la manutenzione del verde pubblico ad alcune cooperative mediante convenzioni. «Si trattava di una scelta innovativa per l'epoca – ricorda la stessa Bussolati – che permise di dare lavoro a circa 100 persone fra ex tossicodipendenti, ex carcerati, qualche paziente psichiatrico, distribuite fra sei cooperative. La

convenzione si sarebbe rivelata una modalità vantaggiosa per lo stesso Comune, permettendo di ridurre i costi sociali – in quanto molte persone, lavorando per le cooperative, non sarebbero state più a carico dei servizi sociali – e nel contempo avrebbe favorito il recupero di persone svantaggiate. Per effetto della convenzione, la cooperativa diventava di fatto un partner dell’ente pubblico».

Numerose sono le cooperative sorte nel corso degli anni Ottanta – in modo particolare nel territorio bresciano ma un po’ in tutta Italia – per svolgere di fatto le funzioni che la legge 381 avrebbe poi attribuito alle cooperative sociali. Scalvini e il nucleo di persone che daranno vita a CGM le definivano “cooperative di solidarietà sociale”. Secondo la loro visione, andava privilegiata la piccola dimensione, in quanto condizione strutturale necessaria per mantenere un buon sistema relazionale all’interno di una cooperativa, condizione che, a sua volta, era ritenuta imprescindibile per offrire un servizio di qualità alle persone che si trovavano in stato di bisogno. Nel corso dell’Assemblea Nazionale della cooperazione di solidarietà sociale tenutasi nel 1989 fu definita quella che Scalvini considerava una regola aurea: “il limite dello sviluppo di una cooperativa è dato dalla possibilità per i soci di avere tra loro relazioni interpersonali significative”<sup>2</sup>.

Vi era anche una seconda ragione a far propendere per la piccola dimensione, che corrispondeva, in linea di massima, a un organico di 30/40 persone: l’esigenza di garantire una forte integrazione con la comunità locale. Secondo tale linea di pensiero, una cooperativa può essere “istituzione sociale e imprenditoriale della comunità locale” nella misura in cui “riesce a instaurare con essa una sorta di rapporto esclusivo, che impedisce, strutturalmente, l’appartenenza anche ad altre comunità locali. Torna così l’ipotesi della piccola dimensione come fattore strutturale di identità e appartenenza”<sup>3</sup>.

«Predicavo la piccola dimensione ma volevo fare la grande azienda», ammette però Scalvini. Per conseguire economie di scala e usufruire di strutture e funzioni che singolarmente non avrebbero potuto permettersi, le cooperative potevano consorzarsi su base locale. L’idea di Scalvini prevedeva però anche la creazione di una struttura consortile a livello nazionale, che, come lui stesso ricorda, «gestisse la formazione manageriale e desse vita a un centro studi sul modello di quelli di aziende come Montedison, IMI e Comit».

CGM nasce l’11 febbraio 1987 a Forlì come consorzio nazionale di terzo livello rispetto ai quattro consorzi territoriali fondatori (di Brescia, Roma, Forlì e Parma). La provincia di Forlì aveva dato i natali a Gino Mattarelli, considerato un pioniere della cooperazione sociale italiana, i cui perni erano a suo dire “testimonianza, idea, progetto”, ovvero “un ponte lanciato verso

<sup>2</sup> Scalvini F., “Piccola dimensione perché?”, *Impresa Sociale* 3/1991, p. 26.

<sup>3</sup> Scalvini F., *op. cit.*, p. 27.

l'utopia cui deve tendere tutto il movimento cooperativo e quindi ne rappresentano una delle ricchezze più vere e una delle occasioni più autentiche per un mondo migliore". A lui viene dedicato il consorzio che nasce pochi mesi dopo la sua prematura scomparsa, avvenuta nell'ottobre del 1986.

Con la nascita di CGM si viene a formare un sistema imprenditoriale integrato articolato su tre livelli, che si configura come una rete e si affianca alle tradizionali strutture di aggregazione politico-sindacali rappresentate dalle centrali cooperative<sup>4</sup>:

- il livello delle singole cooperative, specializzate in relazione a un certo bisogno o a una specifica attività produttiva, di dimensioni limitate e stabilmente collegate a una determinata comunità locale. Esse sono dotate, al proprio interno, delle funzioni necessarie a garantire la qualità e il controllo del prodotto/servizio realizzato;
- il livello dei consorzi locali o territoriali (per lo più in ambito provinciale o metropolitano), con funzioni di marketing, assistenza amministrativa, formazione e sviluppo delle risorse umane, consulenza e assistenza organizzativa e gestionale alle cooperative associate e a quelle in fase di avvio;
- il livello del consorzio nazionale, che gestisce funzioni strategiche quali l'attività di ricerca, la formazione dei dirigenti e dei formatori dei consorzi locali, l'innovazione, lo sviluppo e la finanza.

Felice Scalvini, primo presidente di CGM, l'anno successivo viene nominato anche presidente della neonata Federsolidarietà, l'organizzazione di rappresentanza politico-sindacale delle cooperative di solidarietà sociale aderenti a Confcooperative, che conta oggi circa 6.000 iscritti fra cooperative e imprese sociali. Guidato dalla visione secondo la quale l'aggregazione consortile su base territoriale è necessaria per tenere insieme, guidare e sviluppare tante piccole realtà cooperative, Scalvini convince la commissione parlamentare che aveva messo a punto la legge 381 a inserire nel provvedimento anche i consorzi. La legge 85/1995 estende quindi le disposizioni della 381 ai consorzi costituiti come società cooperative aventi la base sociale formata in misura non inferiore al settanta per cento da cooperative sociali.

---

<sup>4</sup> Si trae qui spunto dal 1° rapporto sulla cooperazione sociale, Edizioni CGM, 1994, pp. 97 e ss..

## 8.2 La diffusione della cooperazione sociale e la formazione manageriale in CGM

Il lavoro di formazione di Scalvini in tema di cooperazione sociale ha inizio nell'ambito della Fondazione Zancan di Padova, guidata da mons. Giovanni Nervo, fondatore della Caritas, dove organizza e coordina seminari estivi per operatori sociali e per dirigenti di cooperative: «molti erano imprenditori per caso – ricorda – che volevano fare volontariato o l'operatore sociale e si erano ritrovati in quel ruolo, per cui bisognava aiutarli a crescere, quindi a cogliere e a coltivare quelle che Nervo soleva definire “gemme terminali dello sviluppo sociale”».

Il passo successivo è l'incontro con il prof. Carlo Borzaga: «da ricercatore aveva avviato una cooperativa e iniziamo a elaborare una riflessione culturale un po' più articolata e di ampio respiro. Lui nell'85 promuove una prima ricerca sul tema ed emerge l'idea del centro studi e di formazione. L'idea – continua Scalvini – era creare una struttura nazionale che sviluppasse fattori strategici per promuovere un modello imprenditoriale di unità operative frammentate, auto-organizzate e legate al territorio, con strutture di secondo livello locale che permettessero di integrare alcune funzioni (amministrazione, marketing, formazione di base, sviluppo a livello provinciale, ecc.) e una struttura nazionale che fosse chiave di volta del sistema e gestisse la conoscenza e la formazione manageriale coltivandola dall'interno».

L'esperienza formativa nella Fondazione Zancan viene così portata all'interno del neonato consorzio CGM. Il primo percorso formativo per dirigenti risale al 1991: dieci moduli ad Arco di Trento dal venerdì mattina al sabato sera, per un totale di venti giornate di formazione. Era una sorta di master per dirigenti di cooperative sociali che già lavoravano sul campo, alimentato dalla riflessione promossa nel Centro Studi CGM da Stefano Lepri, un giovane ricercatore economista, oggi senatore.

Nell'ottobre del 1990 viene pubblicato il “numero zero” di “Impresa Sociale”, rivista trimestrale a cura del Centro Studi di CGM. Essa si pone una duplice finalità, dichiarata nell'editoriale: “Si connota anzitutto come rivista di taglio culturale, tesa ad affrontare in modo sistematico e approfondito le tematiche relative alle organizzazioni private che operano con finalità solidaristiche. In secondo luogo, supportando concretamente tali organizzazioni, la rivista mira ad accelerare i processi di innovazione sociale”.

Nel percorso formativo all'interno di CGM viene coinvolta anche McKinsey, che accetta di realizzare, nel 1992, una ricerca *pro bono*, volta ad analizzare il potenziale di sviluppo strategico di CGM come azienda aggregatrice e agente strategico di sviluppo, che fornirà preziosi elementi per l'impostazione dei successivi piani strategici del consorzio.

Il percorso di crescita manageriale della rete passa anche attraverso alleanze: nel 1994, CGM, in partnership con Assolombarda, fonda Sodalitas, con il fine di favorire l'incontro fra domanda e offerta di competenze manageriali nell'ambito del terzo settore. Da una parte, venivano selezionati i manager, in genere prossimi alla pensione, desiderosi di fare volontariato mettendo le proprie competenze a disposizione del terzo settore, rispettandone e valorizzandone le specificità; dall'altra, si ricercavano e selezionavano le cooperative pronte a fare il salto di qualità, che avrebbero potuto quindi beneficiare di competenze manageriali provenienti dal mondo delle imprese. A promuovere, avviare e seguire il progetto fu Livia Consolo, Presidente di CGM per una parte degli anni Novanta e fino al 2001: «una ex manager di IBM selezionava i manager, io selezionavo le cooperative – ricorda – poi facevamo il tutoraggio: io mi occupavo in particolare di accompagnare e fare il tutor dei Presidenti delle cooperative coinvolte. Ho seguito direttamente una ventina di esperienze, le quali si sono poi moltiplicate al punto da richiedere uno staff *ad hoc*».

“Meridia”<sup>5</sup> è un altro progetto con forte valenza formativa che risale alla prima metà degli anni Novanta, messo a punto con l'obiettivo di formare i quadri dirigenti dei consorzi localizzati nel Mezzogiorno. Beneficiari del progetto, che CGM ha realizzato anche grazie al supporto finanziario del Ministero del Lavoro, erano giovani residenti nel Mezzogiorno. Oltre a costituire un team nazionale, CGM identificava una figura di senior per ciascuna delle regioni interessate, che per tre anni si trasferiva in loco e seguiva da vicino i giovani coinvolti nel progetto. Per ciascun territorio interessato, al termine del primo anno, si presentava un report, che comprendeva l'analisi dei bisogni non soddisfatti di servizi, delle risorse da reperire, delle azioni e delle iniziative da intraprendere per soddisfarli. «Si redigevano anche dei business plan – ricorda Consolo – relativi alla costituzione di imprese, associazioni, cooperative, alcune delle quali confluivano in CGM, altre no. Noi volevamo dare strumenti e opportunità, non vincoli. Meridia ha permesso di costruire la rete al Sud, in zone in cui vi era bisogno di rafforzare i legami civili fra il cittadino e la comunità, e di creare dei ponti fra la pubblica amministrazione e le ‘antenne’ del territorio, che facevano emergere i fabbisogni concreti».

Un'attenzione, quella rivolta allo sviluppo dell'imprenditoria sociale al sud che rimane costante nei piani di sviluppo del Gruppo e che si traduce in progettualità e partnership specifiche, come quella del “Progetto Policoro”, promosso dalla Conferenza Episcopale Italiana, che, tramite Incoop - Istituto Nazionale per l'Educazione e la Promozione Cooperativa (di cui CGM è socio) ha consentito e tuttora consente di fornire a giovani e imprese sociali del

---

<sup>5</sup> Il progetto Meridia è stato citato come buona prassi dal “Piano d'azione nazionale per l'occupazione” redatto dal governo italiano nel 1999.

sud un apporto nella gestione consulenziale e amministrativa tramite due filoni di intervento: uno rivolto agli animatori di comunità, ai tutor, ai segretari e ai coordinamenti regionali, l'altro rivolto alle attività imprenditoriali attraverso la formazione e il sostegno ai "gesti concreti".

Risalgono al 1990, per continuare fino ad oggi, l'impegno e l'investimento di CGM sul fronte dell'internazionalizzazione. L'aumento della domanda di servizi e la contestuale riduzione delle risorse pubbliche per il welfare hanno suscitato un interesse crescente per l'impresa sociale in molti Paesi europei e non solo, facendo sì che CGM diventasse un riferimento di ispirazione e sostegno nell'ambito della progettazione, della formazione e dell'implementazione imprenditoriale dell'impresa sociale. Rientra in quest'ambito la costituzione, nel 2008, di una Fondazione per l'internazionalizzazione dell'impresa sociale, la Fondazione Solidarete, per iniziativa congiunta di CGM, del Consorzio CTM - Altromercato per un commercio equo e solidale, e della Federazione Organismi Cristiani Servizio Internazionale Volontario (FOCSIV). Gli ambiti di intervento di CGM a livello internazionale ricalcano il know-how e le innovazioni dei consorzi e delle cooperative della rete. Un contributo specifico e forte è quello relativo ai temi dell'impresa sociale: inserimento lavorativo di soggetti in condizioni di svantaggio, servizi di cura, sviluppo di sistemi di impresa sociale a rete. Nell'ambito di queste attività, CGM ha negli anni stabilito e rinforzato rapporti con organizzazioni e centri di ricerca di altri Paesi, qualificando i propri interventi e potenziando le capacità di analisi e di ricerca.

In sintesi, CGM si è caratterizzata sin dall'inizio della sua attività per l'impegno e l'attitudine a "fare cultura": con la formazione, la ricerca e l'attività editoriale; in aula e sul campo; attraverso la rivista "Impresa Sociale" e i numerosi testi e articoli pubblicati nel corso del tempo in tema di cooperazione, impresa e innovazione sociale; con risorse interne o in collaborazione con centri studi e di ricerca esterni (quali l'Università di Trento, l'Università di Bologna, Aiccon e Iris Network); in Italia e all'Estero.

### 8.3 Il processo di sviluppo

#### 8.3.1 Lo sviluppo a rete: il modello del "campo di fragole"

Una metafora si è rivelata particolarmente efficace nell'esprimere il modello di sviluppo di CGM fin dalle sue origini: quella del "campo di fragole". Si tratta di un'espressione coniata dalla governance di allora, in un'ottica di management simbolico, per designare ed evocare il progressivo aumento del numero di consorzi e di cooperative che, spesso mediante *spin off*, hanno via

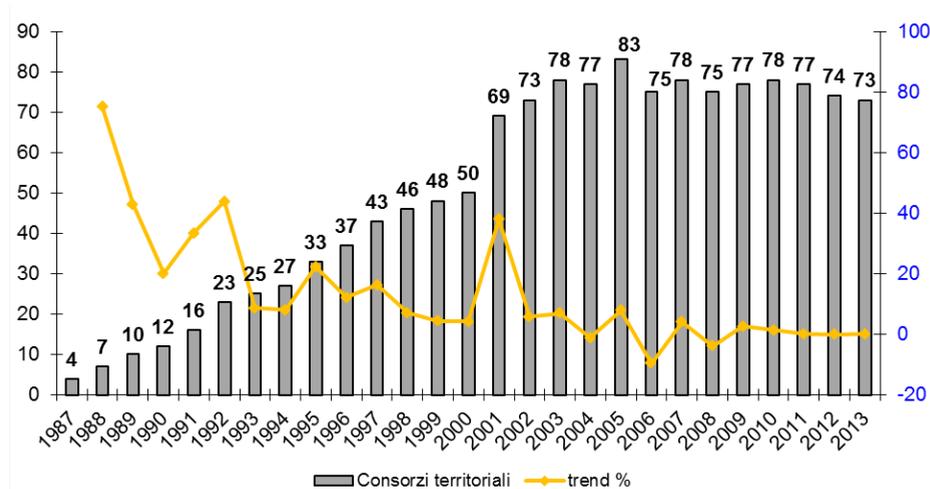
via fatto crescere la dimensione e l'estensione territoriale della rete CGM. Un modello di sviluppo che rispondeva a una strategia ben precisa, quella di coniugare piccola dimensione (delle singole cooperative) e crescita dimensionale (della rete).

In vent'anni (1993-2013), il numero di consorzi soci di CGM è pressoché triplicato (da 25 a 73). Il picco (83 consorzi) è stato per altro raggiunto nel 2005 e nell'ultimo decennio il numero di consorzi si è stabilizzato intorno ai 75 (figura 8.1). Il numero delle cooperative socie di tali consorzi è cresciuto nello stesso periodo da 390 a 917, dopo aver raggiunto un massimo di 1.211 nel 2005 (figura 8.2).

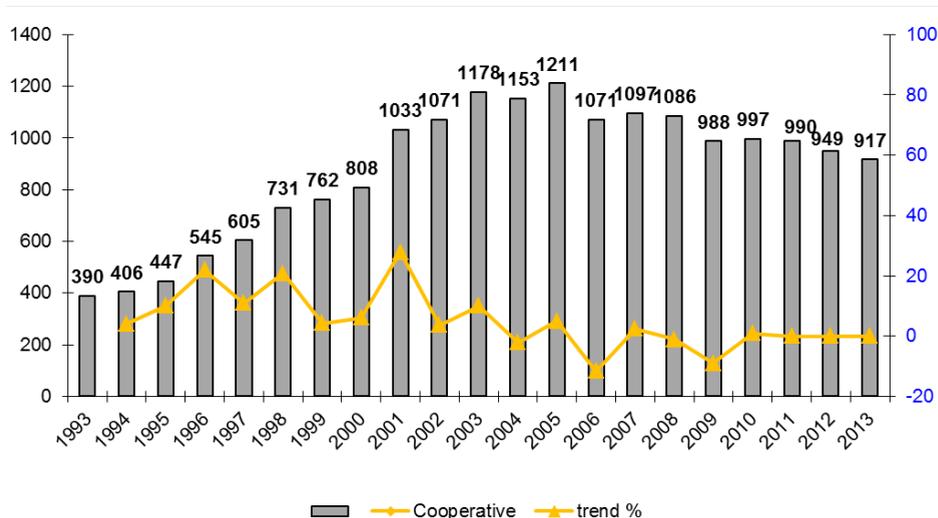
Le cooperative facenti parte della rete CGM sono distribuite sul territorio nazionale: il 50% circa nel Nord, il 14% nel Centro, il 24% nel Sud e il 12% nelle Isole.

Diversi sono i driver all'origine della crescita del numero di consorzi e di cooperative che compongono la rete.

**Figura 8.1 L'andamento nel tempo dei consorzi territoriali di CGM: numeri assoluti e variazioni % rispetto all'anno precedente.**



**Figura 8.2 L'andamento nel tempo delle cooperative aderenti a CGM: numeri assoluti e variazioni % rispetto all'anno precedente.**



In primo luogo, l'aumento dei bisogni e della domanda, a cui né il settore pubblico, né le imprese erano in grado di fornire risposte efficaci.

In secondo luogo, la crescita fu conseguenza dei principi ispiratori dello sviluppo della rete scelti e promossi dai fondatori: piccola dimensione, specializzazione e territorialità. Nel momento in cui una cooperativa intendeva cogliere opportunità di sviluppo al di fuori del territorio di radicamento originario o in nuovi segmenti di attività veniva incoraggiata a dar vita a nuove cooperative per *spin off*, in modo da coniugare sviluppo e salvaguardia di quei principi. Claudia Fiaschi, presidente di CGM dal 2008 al 2013, ricorda il percorso di crescita avviato a partire dalla seconda metà degli anni '90 dalla cooperativa sociale L'Abbaino, che aveva con altri fondato in Toscana, dedita all'attività di orientamento e inserimento lavorativo di minori a rischio sociale e con disabilità lieve: «in quel periodo crescevamo ogni anno a due cifre, potevamo anche raddoppiare il fatturato da un anno all'altro. Si preferiva però un modello di crescita basato sulla gemmazione di nuove cooperative: la cooperativa "madre" faceva nascere al suo interno nuovi gruppi dirigenti, che poi fondavano la nuova realtà. Per esempio l'attività dei minori è confluita nella cooperativa Il Cenacolo, le attività di tipo B nella cooperativa Archimede. Fra il 2000 e il 2007 si è verificata la fase di massima espansione».

Parallelamente, lo sviluppo geografico della rete rendeva necessario dar vita a nuovi consorzi, essi pure caratterizzati da una forte matrice territoriale, per lo più su base provinciale. Questi ultimi svolgevano infatti attività che le

single cooperative non erano in grado di fare: marketing, gestione finanziaria, comunicazione, formazione.

La crescita del numero di consorzi e di cooperative si fondava anche su una dinamica di tipo emulativo.

In terzo luogo, CGM fungeva sempre più da polo di attrazione per cooperative e consorzi costituiti e funzionanti all'esterno della sua rete, che vedevano in CGM un punto di riferimento sul piano culturale, dello sviluppo di know-how in tema di cooperazione sociale e della formazione. CGM, dal canto suo, valorizzava le esperienze e le best practice delle cooperative che entravano a far parte della sua rete, promuovendole e diffondendole in altre realtà che già ne facevano parte.

Un esempio significativo è costituito dalla cooperativa La Cordata, fondata a Milano nel 1992 dall'AGESCI (Associazione Guide e Scout Cattolici Italiani) lombarda per gestire l'immobile di 3.000 metri quadrati nel quale essa aveva la propria sede e che le era stato donato dalla curia milanese. Il mandato assegnato alla cooperativa era quello di svolgere un'attività imprenditoriale per gestire l'immobile con una forte vocazione solidaristica, utilizzandolo quindi non solo per finalità interne all'associazione, ma anche come elemento di testimonianza verso la città. «La Cordata nasce su tre pilastri – sottolinea Claudio Bossi, già presidente e uno dei fondatori della cooperativa – ossia imprenditorialità, integrazione e libertà. Integrazione, in particolare, significa mettere insieme situazioni di fragilità con situazioni di normalità, offrire servizi di accoglienza e residenzialità ai giovani, fragili e meno fragili. Libertà, invece, significa non essere vincolati in modo eccessivo nel fornire servizi al settore pubblico. In questo modo abbiamo anticipato alcune caratteristiche dell'impresa sociale di oggi. Ciò ha dato libertà di azione e autonomia dal punto di vista economico e sostenuto processi di innovazione nella gestione dei servizi».

Nel 1995, tre anni dopo la sua costituzione, La Cordata entra nella rete, associandosi al consorzio SIS (Sistema Imprese Sociali) di Milano, socio di CGM. Ciò allo scopo di condividere in rete esperienze con altri soggetti: «L'esperienza consortile è stata per La Cordata una necessità strategica per lo sviluppo – osserva ancora Bossi – ha consentito di scambiare buone pratiche, collaborazioni, progettualità, risorse economiche, di avere rapporti mediati con l'ente pubblico o con altri interlocutori nel panorama cittadino. Si è sposata l'interpretazione di CGM di cosa significhi essere imprese sociali o cooperative sociali ed è stato un faro illuminante».

Fra CGM e la singola cooperativa della rete si stabilisce una relazione di scambio: «CGM ha organizzato tutta la parte della conoscenza, know-how e formazione, garantendo la partecipazione a convegni, seminari, corsi per dirigenti con persone che provenivano da tutta Italia. D'altro canto, il

consorzio, in uno scambio tra il livello centrale e quello locale, ha valorizzato l'esperienza della Cordata, riconoscendola da sempre come un punto di eccellenza nel campo del turismo sociale e oggi dell'*housing* sociale, portandola sul piano nazionale», conclude Bossi.

La spinta alla crescita quantitativa della rete di CGM, particolarmente intensa negli anni '90 e nei primi anni del nuovo secolo – indicativamente fino al 2007 – si è attenuata. «Oggi la quantità di nuovi ingressi rispetto al passato è decisamente inferiore – osserva Claudia Fiaschi – il boom c'è stato e non credo ci sarà un'altra stagione in cui cooperative e consorzi nasceranno con l'intensità del passato. Attualmente i nuovi ingressi sono gestiti dal Consiglio come da statuto, preceduti da un attento lavoro di ascolto e conoscenza».

In termini relativi la dinamica discendente del numero di cooperative sociali facenti parte della rete di CGM è ancora più marcata: il “peso” della rete arrivava nei primi anni al 35-40% del mondo della cooperazione sociale in Italia, per poi ridursi al 15% (1.200 su 8.000 cooperative) nei primi anni Duemila e al 7% circa (900 su 13.000) oggi.

La forte crescita del numero di aderenti fino alla prima metà degli anni 2000 si deve anche «al lavoro enorme – racconta Johnny Dotti, presidente di CGM dal 2002 al 2008 – che abbiamo fatto per far nascere cooperative sociali e poi per spingerle ad aggregarsi in consorzi, infine per far aderire i consorzi a CGM. La nascita delle cooperative sociali, per il vero, è stata anche favorita dalle politiche di *outsourcing* del pubblico, che affidava sempre di più alla cooperazione l'erogazione di certi servizi mediante convenzioni». Dal 2008 la crisi economica ha agito nella direzione opposta, inducendo numerose cooperative sociali a fondersi per realizzare sinergie e quindi facendo diminuire il numero di componenti della rete CGM.

Un ulteriore problema, secondo Dotti, è la crisi dei consorzi, in quanto «sono talvolta vissuti come sistemi mutualistici di erogazione di servizi non particolarmente qualificati agli associati, come la gestione di paghe e contributi. I consorzi invece dovrebbero fare due cose: sviluppare e offrire alle cooperative know-how a forte contenuto di innovazione e tenere vivo il senso, il principio della cooperazione».

### 8.3.2. *L'imprenditorialità per filiere produttive*

Con la presidenza di Johnny Dotti prende corpo l'idea di dar vita a un Gruppo Cooperativo, favorendo un'imprenditorialità sempre più capace di intercettare diverse filiere di produzione mediante l'avvio e lo sviluppo di quattro società controllate, tutte in forma consortile: 1) Mestieri, agenzia per il lavoro, con la missione di realizzare politiche attive del lavoro e favorire l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate e di fasce deboli; 2) Accordi, per aiutare le

cooperative a intercettare commesse di inserimento lavorativo da parte di grandi gruppi privati diffusi sul territorio nazionale (per es. Ikea, Wagon Lits, ecc.); 3) Luoghi per crescere, con la missione di produrre innovazione e sviluppo nell'ambito dei servizi socio-educativi, affidata alle cooperative che si occupano di minori (prima infanzia e disagio minorile); 4) Comunità solidali, con il compito di sviluppare i servizi e i luoghi di cura nei settori della salute mentale, della disabilità e degli anziani, la quale si è poi concentrata, di fatto, soprattutto sulle residenze psichiatriche.

Si tratta di un'imprenditorialità volta a rafforzare la dimensione di sistema: «l'idea della rete, dei consorzi territoriali aiuta a fare politiche culturali, di costruzione di una visione e di valori condivisi, di formazione – ammette Dotti –, ma proprio nel momento in cui la presenza territoriale diventa significativa, il rischio è di implodere nel localismo, perché di solo locale si muore. Le buone comunità, si pensi ai Benedettini per esempio, hanno sempre cercato delle meta-comunità. Le comunità che si sono chiuse non hanno attraversato la storia, si sono esaurite». Secondo Livia Consolo, «lo sviluppo di filiere di produzione specializzate era funzionale ad acquisire professionalità e know-how, che richiedono segmentazione e specializzazione, e a dar vita ad alleanze imprenditoriali, che si sviluppano su specifiche aree di business e di mercato».

Di queste quattro realtà oggi è rimasta Mestieri, la quale ha assorbito Accordi. Le altre sono state incorporate nella capogruppo CGM.

### Il “Consorzio Mestieri” e le politiche attive per il lavoro

Con 36 sportelli distribuiti fra Piemonte, Lombardia, Emilia-Romagna, Toscana, Puglia, Campania e Sicilia e un valore della produzione 2014 di 5,6 milioni (per il 90% infragruppo), il Consorzio Mestieri, società autorizzata all'attività di intermediazione, è specializzato nell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Le differenti normative regionali in tema di politiche attive del lavoro hanno indotto a dar vita a realtà consortili a livello regionale, mediante la cessione di rami di azienda da parte di Mestieri “nazionale”, che sta oggi cessando di essere direttamente operativa per diventare coordinatore di agenzie regionali.

Il Consorzio si è trovato di fronte a un bivio: «Fino ad oggi ha fatto solo incrocio tra domanda e offerta di lavoro, soprattutto di persone svantaggiate – spiega Ponzi, attuale presidente di Mestieri – ora deve fornire lo strumento per la somministrazione di lavoro ai propri soci, importante nel welfare specialmente se arriverà il voucher. Potrebbe essere lo strumento per assistenze familiari e *babysitting*, sgravando la famiglia da un rapporto di lavoro diretto».

Per entrare nel settore della somministrazione di lavoro è stata scelta, nel 2015, la strada dell'acquisizione di una società che vi opera da tempo: Cooperjob s.p.a., agenzia per la somministrazione nata dalla Provincia autonoma di Trento, Confcooperative Trentina e dal consorzio Consolida (socio di CGM) e poi allargatasi ad altri soggetti e territori.

“Welfare Italia Servizi” e la “sanità leggera”

E' nata dall'intuizione di Johnny Dotti l'idea di entrare nel settore sanitario, che non apparteneva in precedenza alla cooperazione sociale ma si presentava attrattivo. Da un lato, infatti, l'accesso al Servizio Sanitario Nazionale (SSN) appariva sempre più farraginoso e difficile, dall'altro, il privato era veloce nella risposta di cura ma costoso. L'idea era di proporre un'offerta intermedia, ovvero servizi sanitari di buona qualità ma a costi accessibili e caratterizzati da una forte attenzione al paziente come persona, in linea con i valori della cooperazione sociale. Si pensò al franchising come modello adatto a realizzare il progetto su scala industriale, ma a partire dalla specificità del singolo territorio, consorzio o cooperativa. Fu affidato a McKinsey uno studio di fattibilità, a cui però non venne dato seguito immediato a causa dello scoppio della crisi del 2008 e delle difficoltà che ne derivarono.

La fase realizzativa del progetto prende avvio nel marzo 2009, con la costituzione della società Welfare Italia Servizi, una s.r.l. partecipata dal Consorzio CGM (socio di maggioranza), da Intesa Sanpaolo, Banco Popolare e (da dicembre 2012) Reale Mutua come soci finanziatori, da Confartigianato, Cisl Lombardia e FAP ACLI come soci sostenitori, con l'idea di proporre un modello avanzato di welfare nell'ambito della “sanità leggera”.

E' ancora Dotti a illustrare le motivazioni di fondo all'origine di questa scelta imprenditoriale: «ci sono alcune dinamiche, alcuni mercati, che non possono essere intercettati agendo solamente in contesti locali e con piccole imprese. La sanità è uno dei mercati più grandi al mondo, uno dei linguaggi più codificati al mondo, una delle corporazioni di lobby, quella dei medici, tra le più forti al mondo. Era inimmaginabile che la singola cooperativa affrontasse da sola questo settore, avendo per altro l'ambizione di concorrere a cambiare la sanità, cosa che invece stiamo cercando di fare, con orgoglio, attraverso Welfare Italia Servizi».

Il modello di sviluppo, quello dell'affiliazione commerciale (franchising), prevede che Welfare Italia Servizi agisca come affiliante (franchisor), mettendo a disposizione di una rete di imprenditori (i franchisee) conoscenze, competenze e servizi utili ad avviare un'impresa autonoma, ma coordinata con quella del franchisor.

I centri di cura aperti ad oggi sono 24, poliambulatori medici e dentistico-odontoiatrici, distribuiti su tutto il territorio nazionale (da Milano a Roma ad Acireale). Nel caso di Solari 6 di Milano, il modello utilizzato non è stato il franchising, ma la gestione diretta: si è acquisito un centro medico già avviato e conosciuto (il Centro Medico Solari), convenzionato con la Regione Lombardia, il che permetteva l'accesso anche ai meno abbienti, in quanto per costoro il costo delle prestazioni sanitarie era posto a carico del Servizio Sanitario Nazionale (SSN). L'investimento è stato di conseguenza molto più alto. L'operazione è stata realizzata grazie a sette cooperative socie di CGM. «Questa esperienza positiva è diventata un po' un punto di riferimento della rete nazionale – osserva Claudio Bossi, già consigliere di Welfare Italia Servizi –, oggi per altro Welfare Italia Servizi si sta riorientando e sta diventando un marchio all'interno del quale le conoscenze dei singoli territori sono raggruppate, raccolte e redistribuite sulle diverse strutture, avvicinandosi molto al business model di CGM. Il passaggio da un modello all'altro comunque non è facile e c'è necessità di forti investimenti in comunicazione per posizionare il marchio».

Il franchising viene utilizzato per il coinvolgimento di imprenditori privati, mentre nei casi in cui l'iniziativa di aprire un nuovo centro è assunta da consorzi o cooperative della rete CGM si adottano forme giuridiche e societarie differenti. Emblematico è il caso di 3C Salute, un centro poliambulatoriale e odontoiatrico inaugurato a Reggio Emilia nel mese di settembre 2013. Esso è stato costituito in forma di s.p.a. impresa sociale, un "ibrido societario", come lo definisce il suo presidente Mauro Ponzi, in quanto è assoggettato alle norme previste dal codice civile per le società per azioni ma non può distribuire utili, che devono essere reinvestiti in attività sociali. L'unica eccezione è costituita dalla possibilità di indicizzare il capitale versato per compensare gli effetti dell'inflazione. «La s.p.a. impresa sociale – sottolinea Ponzi – è un modo di intercettare stakeholder non cooperativi». Il Consorzio Oscar Romero, socio di CGM, ne detiene la maggioranza insieme ad alcune cooperative socie del Consorzio stesso; in un momento successivo alla costituzione della società è entrato a far parte della compagine sociale anche il Banco Emiliano (ex Banca Reggiana).

Il modello di business prevede di offrire servizi sanitari di tipo ambulatoriale di buona qualità a un target di clientela costituito da persone con redditi medio-bassi. Nel business plan non è prevista una convenzione con il SSN, «che per altro oggi non sarebbe praticabile – spiega ancora Ponzi – anche se tutta la struttura è stata costruita con requisiti in linea con le norme per l'accreditamento. L'idea originale prevedeva l'accesso di privati, a tariffe basse e costi contenuti. Lo sviluppo del sistema di welfare degli ultimi anni, con il rilancio delle mutue di integrazione sanitaria, che oramai tutti i contratti

di lavoro prevedono, fanno sì che 3C si convenzionerà con le varie mutue esistenti, ottenendo l'accesso diretto dei lavoratori convenzionati e agevolando così l'avvio sul mercato». Sul fronte dei costi, particolare cura si è posta nella selezione dei medici e dei dentisti: «la ricerca McKinsey aveva segnalato un rilevante numero di dentisti giovani che lavorano in studi professionali con contratti della sanità privata, non orientati ad aprirsi uno studio proprio – continua Ponzi –, i medici contattati sono coinvolti ampiamente nella filosofia del progetto e hanno ben chiaro il fatto che dovranno proporre solo le prestazioni necessarie. Essi sono stati selezionati anche nella prospettiva dell'identità della struttura, sanno che opereranno per una realtà non profit».

### CGM Finance

L'impegno di CGM sul fronte dell'intermediazione finanziaria si esprime oggi attraverso CGM Finance, una società cooperativa sociale nata nel 1998<sup>6</sup> per rendere nazionale uno strumento – il Sol.Co. Finanza – che ben funzionava, riproducendone le caratteristiche: quest'ultimo era stato fondato ai tempi della costituzione di CGM con l'obiettivo di raccogliere i risparmi dei soci delle cooperative e di impiegarli nelle cooperative sottocapitalizzate o con difficoltà di accesso al credito.

CGM Finance fu fondata per dar vita a un sistema finanziario consortile che, nel pieno rispetto della nuova normativa bancaria e finanziaria, fosse in grado di sostenere efficacemente lo sviluppo della cooperazione.

Iscritta all'elenco degli intermediari finanziari, CGM Finance al 31 dicembre 2014 aveva un capitale sociale di circa 2,3 milioni, sottoscritto da 410 soci, fra i quali 290 cooperative, 81 consorzi di cooperative sociali e sette soci sovventori. I soci di CGM Finance appartenenti alla rete CGM sono il 40,2% del totale, apportando il 41,7% dei depositi (che in totale sono 17,3 milioni) e utilizzando il 52,3% dei finanziamenti (che complessivamente ammontano a 14,5 milioni). CGM Finance svolge anche attività di consulenza, finalizzata ad attenuare o eliminare situazioni di squilibrio o di crisi dei consorzi o delle cooperative socie, ma anche a supportare operazioni di finanza straordinaria volte alla capitalizzazione e al rafforzamento della struttura finanziaria dei soci. Rientrano nell'attività di consulenza anche l'attività di pre-istruttoria di finanziamenti bancari, sulla base di appositi accordi stipulati con Banca Popolare Etica, Cassa Padana, Banca Prossima, Banco Popolare, Unicredit e BNL (Gruppo BNP Paribas). Grazie all'attività di pre-istruttoria, CGM Finance è in grado di offrire ai propri soci condizioni vantaggiose sui

---

<sup>6</sup> Si tratta, in realtà, di una trasformazione, dettata dall'esigenza di ottemperare alle disposizioni di Banca d'Italia, del preesistente CGM Finanza, il quale a sua volta derivava da Sol.Co. Finanza.

finanziamenti erogati direttamente dalle banche con le quali sono in essere convenzioni.

Una delle linee-guida per il futuro di CGM Finance è il rafforzamento del rapporto con la rete CGM. Lo ha dichiarato innanzitutto il Consiglio di Amministrazione nella propria Relazione sulla gestione relativa all'esercizio 2013: nella sezione dedicata all'"Orientamento strategico e prospettive primi mesi 2014" si legge infatti che "per quanto riguarda la collaborazione strategica con il Gruppo cooperativo CGM sono in corso una serie di contatti per la definizione di un nuovo rapporto fra le due strutture sia sul piano di una *governance* più condivisa, sia sul piano dello sviluppo di sinergie commerciali e strategiche. Al riguardo ci si pone l'obiettivo di far diventare CGM Finance intermediario finanziario di riferimento anche di quei consorzi CGM che storicamente non lo hanno mai utilizzato (...)". Lo ha ribadito anche il Presidente di CGM Granata, illustrando ai soci riuniti in assemblea nel maggio 2014 un documento dal titolo "L'alleanza CGM – CGM Finance. Cambio di passo per una nuova sinergia". Lo ha annunciato pubblicamente, infine, il Presidente di CGM Finance Abbà dal palco dell'Auditorium Conciliazione di Roma, dove il 27 e il 28 novembre 2014 si è tenuta la XII *Convention* del Gruppo Cooperativo CGM: «intendiamo accorciare la distanza da CGM», ha dichiarato, «e per far ciò dobbiamo essere più coinvolti nell'attività di consulenza – facendo la regia di operazioni complesse e selezionando i migliori finanziatori e strumenti finanziari – e affacciarci all'attività di *venture capital*, sia pure non direttamente, ma affiancando come soggetto tecnico di supporto chi vuole entrare con il proprio capitale in consorzi o cooperative sociali».

Le iniziative di sviluppo, alle quali sta lavorando il Consiglio di Amministrazione, sono soprattutto "la definizione congiunta (CGM-CGM Finance) di nuove aree territoriali dove sviluppare attività di finanziamento"<sup>7</sup>, la "consulenza dedicata alla scelta di soggetti consortili o cooperative significativi sul piano aziendale con cui sviluppare forme di consulenza strategica, sia per la formazione di funzioni finanziarie all'interno dello stesso, che per la scelta e la selezione della partnership con alcuni istituti di credito (consulenza di processo o organizzativa)", lo sviluppo di prodotti e servizi di natura finanziaria rivolti all'ambito dell'*housing* sociale, la stipula di convenzioni con altre banche "con l'obiettivo di veicolare in maniera significativa finanziamenti della banca stessa unitamente a finanziamenti diretti di CGM Finance che comparteciperà al rischio. Il tutto utilizzando strumenti di raccolta competitivi e vantaggiosi (fondi Bei, Social bond)".

---

<sup>7</sup> Tale riferimento e quelli successivi sono tratti dalla Relazione del Consiglio di Amministrazione sulla Gestione dell'esercizio concluso il 31 dicembre 2014 (pp. 46-47).

## 8.4 La *governance* per lo sviluppo di visioni di rete

Il documento “Assesti proprietari del Gruppo Cooperativo CGM”, approvato dall’assemblea dei soci il 27 febbraio 2013, contiene le linee-guida e le regole di *governance* della rete.

La compagine sociale di CGM è attualmente composta, oltre che dai consorzi (per un apporto complessivo a titolo di capitale sociale di circa due milioni), anche da due soci sovventori: Fondosviluppo e Banca Intesa Sanpaolo (per un apporto totale di 1,5 milioni).

Nel momento in cui un socio entra a far parte della compagine sociale sottoscrive “una quota di capitale che rappresenta il valore di accesso alle opportunità costruite nel tempo da CGM pari allo 0,6% del proprio patrimonio netto aggregato (consorzio + cooperative)” (art. 1.3). Tale quota per i consorzi territoriali è comunque non inferiore a 20.000 euro, fino a un tetto massimo di 100.000 euro. E’ previsto altresì “un piano di sostegno finanziario personalizzato per il raggiungimento della quota di capitale minima, con priorità di supporto per i consorzi economicamente e finanziariamente meno strutturati e per i consorzi in ingresso”; per questi ultimi è prevista altresì la possibilità di un piano di versamento “progressivo e modulare” (art. 1.3).

La quota di capitalizzazione eccedente la quota minima dà diritto a un numero di delegati nell’Assemblea dei soci compreso fra uno e tre, sulla base di scaglioni differenziati a seconda che si tratti di soci ordinari o sovventori.

Una recente innovazione in fatto di *governance*, approvata dall’assemblea di CGM tenutasi nel maggio 2015, introduce la possibilità di una partecipazione economica diretta da parte delle singole imprese cooperative a CGM. L’assetto della *governance* non cambia (la proprietà resta ai soli consorzi), ma alle cooperative viene data la possibilità di accedere direttamente ai luoghi di produzione, alle opportunità imprenditoriali e alle piattaforme di scambio, riducendo la pressione contributiva sui consorzi d’appartenenza.

CGM si è inoltre aperto alla possibile affiliazione, di tipo commerciale, di cooperative extra rete, che chiedono occasioni di scambio, collaborazione e partecipazione operativa con la rete nazionale.

Il Consiglio d’Amministrazione della capogruppo CGM è composto attualmente da 16 consiglieri, 13 dei quali, in linea con quanto previsto dal “Regolamento per l’elezione del Consiglio di Amministrazione” approvato dall’Assemblea dei soci del 27 febbraio 2013, sono espressione dei soci cooperatori: fra questi il presidente Stefano Granata, il vicepresidente Luca Dal Pozzo e i cinque consiglieri con deleghe, rispettivamente, all’internazionalizzazione, al Mezzogiorno, all’ambiente, all’infanzia ed

educazione, alle politiche migratorie. Tre consiglieri<sup>8</sup> sono espressione dei soci sovventori, i quali, se hanno sottoscritto e versato almeno 200.000 euro di capitale, hanno la possibilità di nominare un consigliere. Le donne sono quattro, ovvero il 30% (percentuale minima fissata dal regolamento) del totale dei Consiglieri espressione dei soci cooperatori. Almeno quattro componenti espressione dei soci cooperatori devono essere eletti in base a un criterio di rappresentanza territoriale: almeno due consiglieri del Nord, uno del Centro e uno del Sud. Tale ripartizione rispecchia l'attuale distribuzione dei soci sul territorio nazionale e potrà essere rivista in occasione dei prossimi piani d'impresa alla luce delle eventuali modifiche nella distribuzione della base sociale. Infine, almeno sette componenti devono essere espressione dei poli territoriali<sup>9</sup>.

Sia il Comitato Esecutivo (composto da cinque membri), sia il Consigliere Delegato sono stati resi facoltativi dalle nuove regole di governance della rete.

Una struttura di governance peculiare della rete CGM è costituita dai poli territoriali. Ciascun polo è un'aggregazione su base territoriale dei consorzi soci di CGM, ossia dei consorzi che, di norma, hanno sede e operano in una medesima regione. I poli territoriali non sono enti e non hanno personalità giuridica, ma sono semplici aggregazioni; non hanno dipendenti né collaboratori. Essi rappresentano, secondo quanto recita l'art. 2 dell'apposito regolamento (risalente al 2003), "un luogo significativo della elaborazione teorica e dello scambio operativo tra consorzi, uno spazio concreto di confronto tra i soci legato sia all'operatività delle azioni in campo sia alle strategie generali di coinvolgimento dei territori". Gli obiettivi dei poli sono di sviluppare e promuovere la diffusione dei principi di cooperazione sociale e dei valori morali e sociali espressi nello statuto di CGM; sviluppare, promuovere e accompagnare nel proprio territorio la partecipazione di nuovi soggetti alla rete CGM; qualificare e arricchire l'appartenenza nel sistema CGM; diffondere i punti di forza dei diversi consorzi; essere osservatorio, in tempo reale, dei mutamenti dei mercati locali; individuare, definire, condurre strategie comuni con gli interlocutori istituzionali e/o imprenditoriali e sindacali regionali; implementare le azioni imprenditoriali complesse; definire le politiche di sviluppo territoriale.

Alberto Torchio, coordinatore del Polo Piemonte e Valle d'Aosta, nonché consigliere del Consorzio CGM con delega alle politiche migratorie, riconosce che «i poli territoriali sono stati una felicissima intuizione derivante dall'osservazione che la strategia del campo di fragole fosse ottima per

---

<sup>8</sup> In base al Regolamento, i consiglieri espressione dei soci sovventori non possono superare un terzo dell'intero consiglio.

<sup>9</sup> Sulla struttura e il ruolo dei poli territoriali si veda *infra*.

consentire la moltiplicazione, ma fosse necessaria una qualche forma di aggregazione territoriale per coprire la debolezza che il piccolo comporta. D'altro canto le esigenze espresse dai territori portano allo scambio, alla condivisione e alla messa in rete di risorse, know-how e competenze per partecipare al meglio alla soddisfazione dei bisogni del territorio».

L'attività dei poli si svolge attraverso riunioni – una decina all'anno nel caso del polo piemontese-valdostano – che coinvolgono uno o più esponenti per ciascuno dei consorzi del territorio di competenza, sotto la guida di un coordinatore. Gli argomenti all'ordine del giorno possono essere l'approfondimento delle linee strategiche del Gruppo delineate dal CDA o dagli "Stati Generali", la condivisione di esperienze innovative di cui sono stati protagonisti un consorzio o una cooperativa del territorio, la discussione di temi di specifico interesse della regione (per esempio, la Regione Piemonte sta valutando l'ipotesi di affidamento ai privati dei servizi per le politiche attive per il lavoro), la condivisione di opportunità di business (bandi, ecc.) da cogliere congiuntamente da parte di più consorzi.

Valutare l'esperienza dei poli non è semplice: «Letto oggi, col senno di poi, il punto di debolezza è stato aggregare non sulla base di una certa omogeneità dei bisogni a cui rispondere ma su una pura vicinanza geografica, per cui i poli hanno coinciso con le Regioni o con macro regioni. Inoltre, il polo ancora oggi mantiene soprattutto una connotazione aggregativa delle linee strategiche e di condivisione di opportunità di business e di idee», ammette Torchio. «Questa caratteristica – continua – ha fatto sì che i poli territoriali abbiano avuto alterne fortune nella storia di CGM: alcuni (come il Piemonte) sono stati attivi fin dalle origini, altri si sono trasformati in vere e proprie società regionali, altri ancora hanno vissuto fasi anche conflittuali e infine alcuni non sono mai decollati».

«Se è vero che il polo non ha quasi mai generato grandi opportunità di business – conclude Torchio – esso ha avuto invece un ottimo ruolo nel rafforzare il legame fiduciario e nella condivisione dei valori ispiratori tra il livello nazionale e la base del Gruppo CGM».

Infine, gli Stati Generali costituiscono una modalità operativa di coordinamento strategico e operativo del lavoro delle varie componenti del Gruppo. Sono convocati ogni due-tre mesi, durano uno-due giorni e vi partecipano il Consiglio di Amministrazione di CGM, i Presidenti o gli Amministratori Delegati/Direttori Generali delle società del Gruppo, i coordinatori (o loro delegati) dei poli territoriali, lo staff di CGM, esponenti delle singole cooperative.

Claudia Fiaschi spiega la logica alla base degli Stati Generali: «Noi avevamo una serie di luoghi per la partecipazione alle decisioni che erano tutti separati (CdA, poli territoriali, società del Gruppo, CdA delle partecipate, ecc.).

Credo sia stato molto utile lavorare sulla creazione di un luogo di partecipazione contestuale, dove le questioni principali venissero istruite, preparate ed elaborate. Partendo da un'idea iniziale, il confronto negli Stati Generali tra i diversi punti di vista di chi sta sul territorio e di chi sta nella *governance* consente di affinare le proposte, in risposta alla sensibilità delle cooperative che poi operano. Le decisioni finali spettano agli organi, ma questo processo consente di arrivarvi con un lavoro minuzioso, determinando la partecipazione forte di soggetti distribuiti su un territorio grande come il Paese intero».

Si tratta di un momento di confronto e di discussione aperto a tutta la rete di CGM: «piattaforme di scambio – spiega il presidente Granata – per la condivisione e la definizione di strategie imprenditoriali, la costruzione di collaborazioni con partner esterni, la diffusione di progettualità, funzionali all'allargamento della partecipazione a tutta la rete: un luogo di incontro tra consorzi e cooperative che da nord a sud vivono CGM e lo stare in rete».

## 8.5 I processi di generazione e diffusione dell'innovazione

La crescente scarsità di risorse pubbliche e l'emergere di bisogni molto forti da parte delle comunità, «bisogni ai quali in questo momento – riconosce il presidente Granata – le cooperative non sono sempre pronte a rispondere», hanno indotto CGM a investire molto sui processi di generazione e diffusione dell'innovazione all'interno della rete.

Particolare cura viene posta nel promuovere innovazione e cambiamento da parte delle cooperative e dei consorzi che operano sui territori, e nell'evitare invece che siano imposti dalla *governance*: «se il cambiamento è indotto da CGM come capofila che cala sui territori pratiche innovative pensate altrove si generano delle resistenze, in quanto il cambiamento è vissuto come qualcosa di forzato, inutile», spiega Andrea Lorenti, che svolge attività consulenziali a supporto dei processi di pianificazione strategica e di sviluppo della rete in CGM. «Se il cambiamento nasce dal territorio, se cooperative e consorzi condividono l'obiettivo di dare risposte complesse a problemi complessi – continua Lorenti – allora le resistenze scompaiono».

I progetti nascono quindi su base empirica a partire dall'analisi dell'evoluzione del contesto socio-economico, grazie agli imprenditori sociali che formano la rete CGM, i quali godono di “osservatori privilegiati” sul territorio e quindi possono per primi cogliere eventuali necessità di innovazione. CGM, poi, connette e mette a sistema le singole esperienze innovative. Dotti spiega come all'origine dell'imprenditorialità e dell'innovazione vi sia il buon funzionamento del binomio centro-territori: «Quando singole realtà territoriali accumulano sufficiente energia, poi è la rete

che veicola il know-how che esse hanno sviluppato, e lo fa a costi praticamente nulli. Ma veicolare un valore molto alto a costi molto bassi non è affatto un'operazione semplice, anzi, richiede una grande managerialità».

Partendo dall'assunto che l'innovazione fosse diffusa nella rete ma che ne mancasse un quadro organico, nel 2013 è stato avviato il progetto Soc.In.Net (*Social Innovation Network*), in collaborazione con Fondazione Cariplo e Fondosviluppo, con il duplice obiettivo di mappare l'innovazione nella rete e diffonderla al suo interno. E' stato pubblicato un bando aperto ai consorzi e alle cooperative socie di CGM, nel quale si chiedeva di compilare un breve questionario e di segnalare sia progetti imprenditoriali innovativi (*business cases*) in essere da almeno sei mesi, sia progetti imprenditoriali in fase di ideazione e non ancora attuati (*business ideas*). Tali progetti andavano ricondotti alle dieci direttrici tematiche e filiere consolidate ed emergenti di cui si componeva in quel momento la rete: educazione, cura delle fragilità, salute, politiche attive del lavoro, nuovi cittadini, ambiente ed energie rinnovabili, *housing*, mobilità, nuove tecnologie, turismo e cultura. I criteri di selezione dei progetti erano tre: grado d'innovazione di processo e di prodotto, sostenibilità economica e replicabilità del progetto. «L'innovazione riguardava soprattutto l'impatto sulla comunità di riferimento – spiega Lorenti, coordinatore del progetto – in termini di occupazione, valorizzazione di beni mobili e immobili, creazione di nuovi legami e possibilità per le persone».

I migliori tre progetti relativi alla categoria *business cases*, per ognuna delle dieci direttrici tematiche, hanno avuto accesso a un evento nazionale dedicato (“Fare rete”, tenutosi a Milano nel novembre del 2013). I dieci progetti, primi classificati di ogni area tematica, sono stati utilizzati come studi di caso per la definizione delle piattaforme operative e sono stati presentati pubblicamente durante l'evento. Le migliori business idea hanno usufruito di un percorso pro bono di accompagnamento consulenziale allo *start-up* da parte di CGM.

Grazie a un accordo con Microsoft Italia, che ha messo a disposizione gratuitamente di CGM 40.000 licenze di Office 365” - nell'ambito del progetto di rilancio e ammodernamento del proprio portale interattivo denominato “la Comunità<sup>2</sup>” sviluppato dal 2002 con tecnologia SharePoint e come tale individuato da Microsoft Italia come caso di successo nazionale – “abbiamo realizzato una piattaforma che permette ai operatori di tutta la rete che stanno innovando sullo stesso tema, di attivare relazioni e generare processi di benchmarking», spiega Lorenti.

Il business case primo classificato è stato “Familydea un portale per tutta la famiglia”: una piattaforma messa a punto e gestita, nell'ambito della cooperazione sociale di Bolzano, per favorire il *matching* tra bisogni dei cittadini e offerta di servizi. Essa permette alle famiglie di entrare in relazione con il

sistema della cooperazione sociale, il quale fornisce un servizio, per esempio facendo arrivare la badante al richiedente entro 24 ore. «Tale progetto non ha vinto per la tecnologia – osserva Lorenti –, ma perché ha staccato la cooperazione sociale dalla monocommittenza pubblica. Familydea è un portale on line che si sta diffondendo su tutto il territorio nazionale e rappresenta l'apertura alla cooperazione sociale di un mercato di beneficiari che non sono l'utente pubblico. I prezzi sono trasparenti: i tariffari sono pubblici, tutto è fatturato e basato su contratti; c'è un sistema di royalties che prevede una piccola *fee* per chi gestisce il portale». A un anno di distanza, Familydea ha esteso la propria operatività da Bolzano ad altre sei province italiane.

Un altro esempio emblematico di progetto innovativo (business case), nell'ambito dell'*housing*, è quello della ex polveriera militare di Reggio Emilia, il cui principale elemento di innovazione consiste nell'ibridazione di forme organizzative diverse, ovvero di cooperative sociali e di realtà profit. Un gruppo ha risposto alla "chiamata pubblica" per la rigenerazione e riqualificazione di un'ampia area urbana sulla quale insisteva la polveriera e farne un polo in cui saranno offerti servizi diurni per disabili, servizi di mediazione, servizi per il lavoro, di ristorazione, sanitari e socio-sanitari; negozi di prossimità; servizi di mediazione interculturale e penale; un centro per la giustizia riparativa. «Il capofila della compagine sociale con il 51% è il Consorzio Oscar Romero di Reggio Emilia – spiega Lorenti –, mentre gli altri soci sono associazioni e imprenditori profit. Tutto è nato dalla spinta della cooperazione sociale, ma mettendo insieme know-how diversi, relativi all'assistenza alla disabilità, la gestione di spazi aggregativi, le competenze proprie di cooperative di tipo B. Ciò che mancava era la competenza nella ristrutturazione di immobili, resa disponibile dai costruttori. L'innovazione è stata di prodotto, di processo e di struttura: la risposta alla chiamata pubblica del Comune, il *project financing*, l'investimento di diversi milioni di euro, profit e non profit che si mettono insieme e danno vita a una società di gestione».

Per incoraggiare e diffondere l'innovazione in rete ci si è resi conto che la formazione tradizionale in aula non è sufficiente. CGM quindi non vi ha rinunciato, ma l'ha integrata con processi di natura differente. Lo spiega Claudia Fiaschi: «La verità è che la migliore formazione viaggia in rete (...). Per far viaggiare l'innovazione abbiamo messo i operatori in viaggio, mandandoli a vedere chi faceva esperienze innovative. Si vede come funziona non per replicare ma per riadattare, poiché ci sono elementi territoriali che impediscono la replicabilità totale. Per esempio abbiamo selezionato esperienze significative, intuizioni innovative sull'*housing* e abbiamo fatto viaggiare i operatori. Questo aiuta a confrontarsi non solo con l'idea imprenditoriale innovativa ma anche con quegli ingredienti di contesto in cui l'idea ha trovato terreno per potersi radicare».

L'innovazione è stata il *leit-motive* della XII convention di CGM, dal titolo "The social way. L'Impresa Sociale come modello di sviluppo per tutti", svoltasi, come detto, a fine novembre 2014. Gli interventi dei relatori – fra i quali il Ministro Poletti – che hanno parlato a oltre 800 partecipanti alla due giorni romana sono stati intervallati dalla presentazione, a gruppi di tre, di 17 casi di innovazione raccontati dai loro stessi protagonisti. Si è trattato di casi concreti di *start up* e di esperienze innovative, molte delle quali caratterizzate da una rilevante componente di "ibridazione"<sup>10</sup>. CGM ha individuato in particolare cinque marcatori di ibridazione: 1) innovazione (per es., in termini di posizionamento su mercati non tradizionali); 2) governance (composizione equilibrata di cooperazione e aziende profit); 3) partnership con soggetti diversi dalle cooperative e dal non profit; 4) spostamenti significativi da mercati pubblici a mercati finali (privati); 5) utenti finali cittadini non svantaggiati.

Nel box 1 si riportano sinteticamente alcuni elementi di innovazione della cooperativa L'Ovile (di tipo misto A e B), fondata nel 1993 a Reggio Emilia per iniziativa di don Daniele Simonazzi.

### **Box 8.1 L'innovazione nella cooperativa L'Ovile.**

L'Ovile, con 7,4 milioni di euro di fatturato realizzati nel 2014, è una delle cooperative più grandi della rete di CGM. Nel corso della sua storia, l'Ovile ha visto progressivamente ridursi la quota di fatturato realizzata con enti pubblici o società da queste controllate: oggi ammonta al 40% circa, compresi i due milioni di fatturato ottenuti grazie alle attività di raccolta differenziata e di spazzamento strade subappaltate da Iren. Il rimanente 60% si deve ad attività riconducibili al settore accoglienza e socio-assistenziale, alla ristorazione e gestione di rifugi sull'Appennino, all'*educational marketing*, ai laboratori per l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, all'energia. E' cresciuta, soprattutto, la quota di fatturato realizzata con il privato *profit*: assemblaggio di tappeti in subappalto per una multinazionale («abbiamo tempi di consegna – spiega il direttore generale Silvio Bertucci – più veloci di tutti i concorrenti italiani ed esteri, grazie a un'attività di formazione al personale durata due-tre anni»); svolgimento di commesse affidate da imprese con più di 15 dipendenti (la commessa di Max Mara vale da sola 500.000 euro), che in questo modo assolvono di fatto – sulla base di una normativa regionale – l'obbligo di assumere persone disabili; consegna "chiavi in mano" di centrali di cogenerazione (ogni centrale vale circa 1,5 milioni), a fronte di *royalties* riconosciute dal costruttore; *educational marketing*, soprattutto in campo ambientale.

E' proprio nell'*educational marketing*, oltre che nella cogenerazione, che si cerca di replicare l'innovazione sul territorio, in linea con gli obiettivi strategici di CGM. «L'*educational marketing* è un ponte tra l'impresa e la scuola – spiega ancora Bertucci –, per esempio insieme a Parmalat abbiamo predisposto dei *kit* didattici in cui si parla di alimentazione, con i quali facciamo educazione alimentare nelle scuole elementari e medie. Ci sono concorsi tra scuole, eventi, premi, il tutto finanziato da Parmalat ma anche da Tetrapak e da altre aziende. Le scuole non hanno infatti più le

<sup>10</sup> La più recente pubblicazione sul caso CGM, uscita nel mese di novembre 2014 e curata da Paolo Venturi e Flaviano Zandonai, s'intitola non a caso *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo Cgm* (editore Il Mulino).

risorse per svolgere queste attività. Il nostro *know-how* si trova nel call center, in grado di contattare migliaia di scuole in Italia, e in un CRM di alto livello. E' un'area di ricavo da privato puro. C'è alto valore aggiunto perché ci sono professionalità difficili da trovare, per la maggior parte dipendenti della cooperativa».

Avendo richieste in zone lontane, i vertici della Cooperativa si stanno ponendo il problema di come organizzare una rete di operatori sparsi sul territorio («direttamente possiamo operare in un raggio di 300 km. al massimo», osserva Bertucci) e di come trasferire il proprio *know-how* ad altre cooperative. Per far questo, l'Ovile sta lavorando direttamente con CGM.

Il tema della dimensione necessaria per rispondere a certi bisogni sul territorio mantenendo l'economicità di gestione è ben presente nella mente del Direttore Generale: «Le nostre cooperative hanno da sempre una dimensione provinciale, ma oggi i territori sono più vasti perché alcune attività economiche su area provinciale non hanno ragione di esistere. Per esempio, la raccolta rifiuti (dove per i margini avrebbe senso mettere insieme Parma, Piacenza e Reggio), lo stesso *educational marketing*, l'accoglienza per stranieri, forse anche l'accoglienza anziani – visto che con l'accreditamento si sono ridotti i margini e occorre aumentare i volumi – andrebbero svolte su aree più vaste rispetto a quelle tipiche di una provincia».

La crescita dimensionale si deve in misura significativa anche alle fusioni con altre cooperative, soprattutto a quella con Maya: «La fusione ci ha cambiato da dentro – racconta Bertucci –, Maya era una realtà molto più laica di noi, spostata sul versante della sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale di impresa, per cui abbiamo dovuto integrare i nostri valori di fondo. Loro hanno dovuto aprirsi all'inserimento lavorativo e noi rafforzare il tema della sostenibilità. Gli acquisti oggi hanno così preso una dimensione “*green*” e sono nate iniziative come l'impianto di cogenerazione.

## 8.6 Le performance della rete CGM

Mentre il Consorzio capogruppo della rete presenta numeri relativamente contenuti – un valore della produzione di 1,4 milioni nel 2014 a fronte di servizi di sostegno strategico e imprenditoriale offerti ai propri consorzi e alle cooperative –, significativi sono i valori risultanti dall'aggregazione dei bilanci dei consorzi e delle cooperative della rete.

Le performance della rete possono essere analizzate sotto un duplice profilo: innanzi tutto, quello del valore economico-sociale prodotto, in secondo luogo quello economico-finanziario.

### 8.6.1 Le performance economico-sociali<sup>11</sup>

Sotto il profilo economico-sociale, le performance sono misurate in termini di valore della produzione aggregato dei consorzi e delle cooperative che formano la rete, prossimo a 1,4 miliardi di euro nel 2013, e di occupazione: i

---

<sup>11</sup> I dati e le informazioni contenute in questo paragrafo relative al valore economico e sociale prodotto sono tratte in gran parte dal bilancio sociale 2013 del Gruppo Cooperativo CGM.

lavoratori, nel 2015, sono poco più di 41.000, per il 52% dei casi soci. Si tratta di posti di lavoro stabili, dal momento che il 93,7% dei lavoratori sono assunti con il contratto collettivo nazionale della cooperazione sociale e il 74% sono a tempo indeterminato. Inoltre, il 7% dei lavoratori sono stranieri, con passaporto non comunitario.

I risultati possono essere declinati a livello delle singole filiere produttive a cui i consorzi e le cooperative sono riconducibili. A ciascuna filiera è assegnata una *mission* ben precisa:

- politiche migratorie (“accogliere e integrare”). Oltre 18.000 migranti hanno usufruito dei servizi della rete nel 2013: per due terzi servizi di sportello come disbrigo di pratiche, informazioni od orientamento psicologico, sociale, sanitario e legale, per un terzo altri tipi di servizi quali la protezione per rifugiati e richiedenti asilo;
- lavoro (“Qualificare e riqualificare”). 94.000 persone – per il 71% disoccupati o inoccupati – hanno usufruito dei servizi al lavoro (per l’81% orientamento, per il resto servizi di tirocinio, formazione, assunzione e selezione, ecc.);
- abitare (“Sentirsi a casa”), in risposta alla necessità di alloggi accessibili e a costi contenuti, uniti alla promozione di progetti di coesione sociale e rigenerazione urbana. La rete gestisce complessivamente 500 immobili per servizi di *housing*, con oltre 4.300 posti letto disponibili per le necessità di accoglienza di stranieri, persone in temporanea difficoltà economica o con disagio sociale. L’offerta di un alloggio si abbina spesso a servizi di accompagnamento sociale (orientamento al lavoro, ecc.), di creazione di legami di comunità degli inquilini (centri per le famiglie, ecc.), di *facility* e di *property* (contrattualistica, ecc.);
- educare (“Crescere e imparare”). Si tratta di servizi offerti a 420.000 utilizzatori: bambini fino a sei anni (12%, che usufruiscono di nidi, ludoteche, spazi gioco, scuole dell’infanzia), fruitori di servizi in ambito scolastico (24%, integrazione scolastica per alunni con disabilità, ecc.), giovani (64%, ai quali la rete offre servizi di animazione, centri di aggregazione giovanile, sportelli informagiovani, ecc.);
- ambiente (“Energie nuove”). Il 3% delle cooperative della rete si occupa di energie rinnovabili, per metà dedite all’efficientamento energetico e per metà alla produzione di energie rinnovabili (in gran parte energia solare, ma anche energia da biomasse);
- cura e salute (“Risposte integrate”). Sono 134.000 le persone (anziani, persone con fragilità, persone con disabilità o pazienti psichiatriche, minori con disagio) che usufruiscono dei servizi di cura gestiti dalle

cooperative, mentre 22.800 sono i pazienti dei servizi di sanità leggera (studi odontoiatrici e poliambulatori specialistici) offerti dalle imprese sociali della rete, in gran parte con il marchio Welfare Italia;

- turismo e cultura (“Tradizioni e territorio”). Si tratta di una filiera che include l’offerta di cento strutture turistiche (case per ferie, ostelli, residenze estive, case vacanze, ecc., per un totale di 4.100 posti letto), di ristoranti e trattorie (gestite da 47 cooperative), oltre che di altri servizi culturali (gestione di biblioteche, circuiti museali, organizzazione di visite guidate, ecc.);
- infine, beni e servizi (“Impresa e persone”) – di pulizia, manutenzione del verde, raccolta differenziata, ortoflorovivaismo, assemblaggio, lavorazioni tessili, ecc. – prodotti dalle cooperative di tipo B della rete al fine di favorire l’inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Sono 4.500 le persone inserite al lavoro nelle imprese della rete CGM, ovvero persone con disabilità, pazienti psichiatrici, persone affette da dipendenze, adulti a rischio di emarginazione, detenuti, immigrati, ecc.

#### 8.6.2 Le performance economico-finanziarie<sup>12</sup>

Nel corso del 2013 i 67 consorzi di secondo livello analizzati hanno realizzato un valore della produzione di 249 milioni (+8,7% rispetto al 2010), in media 3,7 milioni per consorzio. Nel loro insieme hanno generato utili per 0,9 milioni, ovvero 3,2 milioni prodotti dai consorzi in utile (67,2% dei casi), al netto di perdite per 2,3 milioni subite dai consorzi “in rosso” (31,3%). La redditività media delle vendite (ROS) ha evidenziato un andamento altalenante – fra 3% e 9% – nel corso dei quattro anni presi in esame. Sul fronte della capitalizzazione, il patrimonio netto aggregato alla fine del 2013 era di 24,9 milioni (per metà costituito dal capitale sociale), in crescita del 39,9% rispetto al 2010; è in crescita graduale ma costante anche l’incidenza del patrimonio netto sul totale del passivo: da 11,38% a 13,58%. Infine, anche l’attivo fisso netto è cresciuto nel corso dei quattro anni: da 30,1 a 39,3 milioni (+30,6%).

Vi sono, per altro, differenze significative fra valori medi e valori mediani di diverse variabili, indizio della presenza di pochi consorzi *outlier*, ossia con valori che si discostano significativamente dalla maggior parte di quelli degli altri consorzi: per es., il dato medio del valore della produzione è di 3,7 milioni, mentre la mediana (ossia il valore al di sotto del quale si collocano

---

<sup>12</sup> Il presente paragrafo riporta i dati contenuti nella presentazione dal titolo “Produzione – Investimenti – Finanza. Analisi bilanci triennio 2011-2013”, nonché, per il 2010, i dati contenuti nella presentazione con lo stesso titolo relativa al triennio 2010-2012, a cura di Antonio Benedetti (Consorzio CGM).

il 50% dei consorzi) è di 1,8 milioni e il 69,4% dei consorzi presentano valori della produzione al di sotto del valore medio.

Le 843 cooperative di cui sono stati analizzati i bilanci hanno generato nel 2013 un valore della produzione di 1.077 milioni (+8,5% rispetto al 2010), con una media per cooperativa di 1,3 milioni e una mediana di 0,66. Il 65,2% delle cooperative hanno un valore della produzione inferiore a un milione, mentre lo 0,6% (ossia cinque cooperative) hanno superato i 10 milioni. Il costo del personale incide per quasi due terzi (64,6% nel 2013) sul valore della produzione. L'utile complessivamente prodotto è sceso dai 14 milioni (1,41% del valore della produzione) del 2010 ai 3,7 milioni (0,34% del valore della produzione) del 2013, mentre l'utile medio per cooperativa è stato di 4.396 euro. Poco meno di due terzi (62,4%) delle cooperative hanno chiuso l'esercizio 2013 in utile, oltre un terzo (37,2%) in perdita. La redditività delle vendite è scesa nel triennio da 5,32% a 1,84%. Sul fronte patrimoniale, nel periodo 2010-2013 sono cresciuti significativamente sia il patrimonio netto (+9,6% a livello aggregato, +10,8% in termini di valore medio per cooperativa), sia l'attivo fisso netto (rispettivamente, +18,3% e +20%).

Nelle tabelle 8.1 e 8.2 si riporta una sintesi dei dati di bilancio aggregati 2010-2013 relativi, rispettivamente, ai consorzi di secondo livello e alle cooperative che formano le reti consortili del gruppo CGM, mentre in tabella 8.3 sono esposti i valori medi di alcune voci di bilancio sia per i consorzi, sia per le cooperative.

**Tabella 8.1 Valori di bilancio aggregati dei consorzi<sup>13</sup> di secondo livello del gruppo CGM.**

	2010	2011	2012	2013	Δ% 2013/2010
Numero di consorzi	65	72	69	67	3,1%
Valore della produzione (€/milioni)	229	242	249	249	8,7%
ROS (redditività delle vendite)	9,23%	3,03%	9,01%	3,60%	-
Utile netto (€/milioni)	1,6	0,6	2,0	0,9	-43,8%
Patrimonio netto (€/milioni)	17,8	20,4	23,4	24,9	39,9%
Attivo fisso netto (€/milioni)	30,1	34,6	37,1	39,3	30,6%
Patrimonio netto / Passivo totale	11,38%	11,88%	12,51%	13,58%	-

<sup>13</sup> Da segnalare che nel corso del 2012 si è verificato il recesso di quattro consorzi (due dei quali sono stati incorporati in un altro consorzio) e l'ingresso di uno; nel 2013 tre consorzi sono usciti dalla rete e non ci sono stati nuovi ingressi. Nel 2013 non è stato possibile reperire i dati di tre consorzi.

**Tabella 8.2 Valori di bilancio aggregati delle cooperative<sup>14</sup> che formano le reti consortili del gruppo CGM.**

	2010	2011	2012	2013	Δ% 2013/2010
Numero di cooperative	853	946	878	843	-1,2%
Valore della produzione (€/milioni)	993	1.087	1.066	1.077	8,5%
Costo del lavoro (€/milioni)	621	671	676	696	12,1%
Costo del lavoro / Valore della produzione	62,6%	61,7%	63,5%	64,6%	-
ROS (redditività delle vendite)	5,32%	4,93%	3,27%	1,84%	-
Utile netto (€/milioni)	14,0	13,5	10,0	3,7	-73,6%
Patrimonio netto (€/milioni)	239	261	256	262	9,6%
Attivo fisso netto (€/milioni)	306	343	340	362	18,3%
Patrimonio netto / Passivo totale	29,10%	28,66%	27,44%	27,26%	

**Tabella 8.3 Valori di bilancio medi per consorzio e per cooperativa del gruppo CGM.**

(Valori in euro)	2010	2011	2012	2013	Δ% 2013/2010
Valori medi per consorzio:					
Valore della produzione	3.524.746	3.355.528	3.607.684	3.709.841	5,3%
utile netto	25.280	8.446	29.121	13.386	-47,0%
patrimonio netto	273.817	283.714	339.597	372.096	35,9%
attivo fisso netto	463.364	480.778	537.269	585.865	26,4%
Valori medi per cooperativa:					
Valore della produzione	1.164.010	1.148.983	1.213.718	1.278.160	9,8%
Costo del lavoro	728.518	709.491	770.109	825.195	13,3%
utile netto	16.393	14.310	11.369	4.396	-73,2%
patrimonio netto	280.233	275.850	291.608	310.493	10,8%
attivo fisso netto	358.230	362.607	387.776	429.738	20,0%

In sintesi, dall'esame dei bilanci dei consorzi e delle cooperative della rete emergono alcune tendenze di fondo:

<sup>14</sup> Nel corso del 2012 si sono verificati 118 recessi e 53 ingressi di cooperative, nel 2013, 90 recessi e 41 ingressi. Per quanto riguarda il 2013, in particolare, mancano all'appello i bilanci di 27 cooperative.

- un calo costante dei margini e degli utili, legato alla tenuta occupazionale che le imprese cooperative della rete CGM hanno mostrato anche negli anni più duri della crisi, unitamente ai vincoli sempre più stringenti ai quali sono assoggettati gli enti pubblici, con i quali le cooperative, soprattutto di tipo A, continuano a realizzare quote importanti dei loro fatturati;
- una divaricazione, all'interno della rete, fra realtà di piccole dimensioni e realtà di medio-grandi dimensioni, fra realtà in perdita e realtà in grado di generare utili;
- una crescita della dimensione media sia dei consorzi che delle cooperative, assai più marcata sul piano della dimensione strutturale (patrimonio netto e attivo fisso netto) che su quello della dimensione operativa (valore della produzione). Tale crescita è attribuibile in qualche misura al processo di concentrazione in corso mediante fusioni, che stanno interessando soprattutto le cooperative;
- uno sforzo ingente di patrimonializzazione, soprattutto da parte dei consorzi.

### **8.7 Le prospettive per CGM nel quadro nella riforma del terzo settore**

La grave carenza di risorse che affligge il sistema di welfare di matrice pubblica e la riforma del terzo settore di prossima approvazione accelerano la dinamica di CGM verso il mercato privato e la domanda pagante, lo sviluppo di innovazioni e il rafforzamento della propria presenza in settori che richiedono strutturalmente investimenti importanti, come quello della cura, dell'*housing*, dell'ambiente e delle energie rinnovabili.

«Se si vuole andare verso una domanda pagante si devono fare investimenti e attrarre capitali – spiega il presidente Stefano Granata – e per conseguire tali obiettivi è necessario cambiare il modello organizzativo della cooperazione sociale. Servono un riorientamento culturale del sistema, competenze manageriali, anche nuove; non bastano solo fattori motivazionali e valoriali. Per di più, laddove la cooperazione è rimasta ancorata al modello pubblico, si è spento anche l'aspetto sociale: la comunità tende a vedere solo il servizio fornito dal pubblico, ma non la realtà sociale che lo eroga. Serve dare visibilità e protagonismo alla cooperazione, il nostro essere protagonisti passa anche attraverso la collaborazione con le famiglie».

Le modifiche alla disciplina dell'impresa sociale, previste dalla riforma del terzo settore<sup>15</sup>, dovrebbero favorire questa transizione. La qualificazione di

---

<sup>15</sup> La Camera dei Deputati il 9 aprile 2015 ha concluso l'esame del Disegno di legge del Governo per la riforma del terzo settore.

impresa sociale sarà attribuita a qualunque “impresa privata con finalità d’interesse generale, avente come proprio obiettivo primario la realizzazione di impatti sociali positivi conseguiti mediante la produzione o lo scambio di beni o servizi di utilità sociale” (art. 6, comma 1, punto a), purché destini i propri utili prevalentemente al raggiungimento di obiettivi sociali, e sarà riconosciuta di diritto alle cooperative sociali e ai loro consorzi. Allo scopo di ridurre le difficoltà di accesso ai capitali, per l’impresa sociale sono previste “forme di remunerazione del capitale sociale e di ripartizione degli utili, da assoggettare a condizioni e limiti massimi, differenziabili anche in base alla forma giuridica adottata dall’impresa, in analogia con quanto disposto per le cooperative a mutualità prevalente, che assicurino in ogni caso la prevalente destinazione degli utili al conseguimento degli obiettivi sociali” (punto c).

La riforma prevede altresì un ampliamento del novero dei settori di utilità sociale, ricomprendendovi anche quelli del commercio equo e solidale, dei servizi per il lavoro finalizzati all’inserimento dei lavoratori svantaggiati, dell’alloggio sociale e dell’erogazione del microcredito. Sul fronte della governance, è data la possibilità alle imprese private e alle amministrazioni pubbliche di assumere cariche sociali negli organi di amministrazione delle imprese sociali, salvo il divieto di assumerne la direzione, la presidenza e il controllo.

Ad oggi (settembre 2015), tuttavia, permangono in sede politica punti di vista differenti su alcuni aspetti cruciali della riforma – quali la definizione di impresa sociale e la ripartizione degli utili –, la cui approvazione slitterà presumibilmente al 2016.

Per il consorzio CGM e la sua rete il presidente Granata prefigura cambiamenti di rilievo: «Lo scenario in cui operiamo sta cambiando e di conseguenza anche il nostro modello. I consorzi dovranno diventare sempre più delle agenzie per lo sviluppo dei territori e CGM sarà sempre meno un consorzio di terzo livello. Sarà, tuttavia, necessario mantenere dei luoghi di regia optando, ad esempio, per dei contratti di rete».

Gli obiettivi di fondo che CGM si è dato per i prossimi anni sono diversi e ambiziosi. In primo luogo, generare lavoro per la comunità: le oltre 300.000 aziende e istituzioni non profit attive in Italia alla fine del 2011 (+28% rispetto al 2001) davano lavoro a circa un milione di persone (oltre a 4,7 milioni di volontari); la carenza di risorse per il welfare pubblico, da un lato, l’istituzione del servizio civile universale e il “riconoscimento e valorizzazione delle competenze acquisite durante l’espletamento del servizio civile universale in funzione del loro utilizzo nei percorsi di istruzione e in ambito lavorativo”<sup>17</sup>, dall’altro, si prevede contribuiranno a un’ulteriore crescita della rilevanza occupazionale del settore.

---

<sup>16</sup> Come riportato in un articolo de “Il Fatto Quotidiano” del 10 settembre 2015, il disegno di legge delega, sul cui testo sono stati presentati 24 emendamenti, è in discussione presso la Commissione Affari Costituzionali al Senato.

<sup>17</sup> Art. 8, comma 1, lettera h della riforma del terzo settore, nella versione approvata dalla Camera il 9 aprile 2015.

In secondo luogo, offrire servizi di qualità a costi sostenibili in settori come quello sanitario, l'*housing*, l'ambiente e l'agricoltura sociale, in considerazione del fatto che, come osserva Granata, «i bisogni delle persone stanno cambiando e anche chi dispone oggi di risorse economiche non può arrivare ovunque»; inoltre, per usare ancora le parole del Presidente, «bisogna tornare alla matrice della cooperazione sociale come fenomeno di rottura dando risposta ai bisogni dei cittadini che il pubblico non riesce a soddisfare»; infine, generare valore in settori nei quali è possibile produrre dei surplus, da allocare poi a quelli strutturalmente carenti di risorse, come il settore della disabilità.

Per realizzare tali obiettivi, la rete ha bisogno di rafforzarsi. Vista la ridefinizione del ruolo del consorzio, e di fronte a cooperative in difficoltà o comunque troppo piccole per generare innovazione e fare investimenti, il presidente Granata auspica un deciso consolidamento della rete. «Oggi ci sono circa 150 cooperative solide su 900; altre 400 con un buon potenziale. Il 60% ha meno di un milione di fatturato. L'obiettivo è di dimezzare il numero delle cooperative. Stiamo spingendole a fare fusioni e acquisizioni, anche se si tratta di processi lunghi anche un anno e che richiedono talvolta stimoli dall'alto, per essere avviati. È opportuno aggregare per omogeneità di oggetto sociale e in ogni caso evitare di sommare debolezze».

La dimensione diventerà un fattore sempre più cruciale non solo a livello di singola cooperativa, ma anche di territorio e di presidio locale. «I territori più piccoli fanno fatica – riconosce Granata – sono schiacciati su politica e pubblico e non fanno innovazione».

CGM, secondo il suo Presidente, «dev'essere protagonista di un riorientamento culturale e di un processo di industrializzazione: siamo nati con processi artigianali, ma per imparare su casa, energia, agricoltura e gli altri nuovi settori su cui stiamo investendo occorrono determinati numeri. CGM è attrattiva e questo fa ben sperare per il suo sviluppo».

Per conseguire gli obiettivi che CGM si è dato, i legami personali e territoriali che qualificano il modello relazionale tipico delle cooperative sociali hanno bisogno di coniugarsi con i fabbisogni di imprenditorialità, crescita e ricambio generazionale: «il nostro mondo vive di legami – riconosce Granata –, i legami con le singole comunità vanno costruiti in chiave imprenditoriale, senza perdere le proprie origini. Nelle cooperative serve un ricambio generazionale. Abbiamo bisogno dell'entusiasmo e dell'energia dei giovani. Abbiamo bisogno di nuovi talenti, di nuovi stimoli».

L'identità di CGM si fonda per altro su un sistema di valori-cardine che il Presidente auspica sopravvivano ai cambiamenti attesi: «In CGM la persona è sempre stata al centro. CGM è pluralista, è una realtà in cui le persone si frequentano, si conoscono, vivono un luogo con una sua identità e in cui si fa impresa sociale».