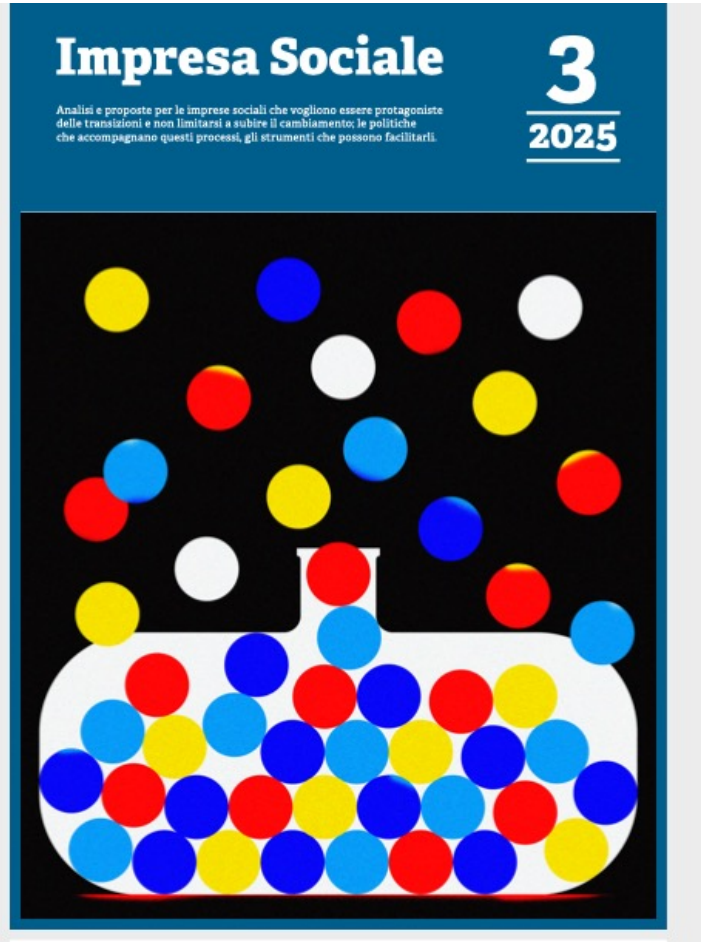
UMANA PERSONE

IMPRESA SOCIALE
RICERCA E SVILUPPO

COOPERATIVE SOCIALI: OLTRE LA RESILIENZA, ESPLORARE IL FUTURO IMPREVEDIBILE?

Massimo Campedelli

Impresa sociale n.3/2025



COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.

umanapersone.it

UMANA PERSONE

IMPRESA SOCIALE RICERCA E SVILUPPO

PREMESSA…..

1. Uno sguardo a partire dai cambiamenti in atto nelle ***politiche sociali*** e, più in generale, nelle ***economie e democrazie in cui viviamo ….***
2. In continuità con «***Per una politica industriale dell'impresa sociale***» di UP 2023 https://umanapersone.it/site/wp-content/uploads/2023/09/26-UP-Per-una-politica-industrirale-dellimprenditoria-sociale-IS-RIVISTA-3-2023.pdf.
3. Una ***proposta di metodo***, per promuovere un ***percorso di ricerca, con al centro la cooperazione sociale*** *… anche se non sola ..*
4. I materiali su cui ho lavorato sono ***aggiornati a luglio-agosto***, dopo di allora è uscita la bozza del ***Piano italiano per l'economia sociale*** e la bozza di ***Legge di bilancio 2026***…
5. Il saggio è stato discusso e approfondito con ***Carlo Borgomeo, Mario Delvecchio, GianfraLuca Fazzi***
6. Un percorso tra …***Pessimismo dell'intelligenza, ottimismo della volontà***

COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.

umanapersone.it

UMANA PERSONE

IMPRESA SOCIALE
RICERCA E SVILUPPO

"La cooperazione, e più in generale l'economia civile, sono davanti a una sfida. ***Essere più di un pungolo di qualità per l'intero sistema economico****. Produrre risultati, nei diversi campi di attività, che rechino vantaggio al modello sociale. Questo richiede* ***innovazione, intelligenza, coraggio****. Perché è evidente che* ***il mondo sta correndo e molte modalità del passato sono difficilmente ripetibili****."*

SERGIO MATTARELLA,
Biennale dell'Economia Cooperativa, Bologna, 24 ottobre 2024.

COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.

umanapersone.it

UMANA PERSONE

IMPRESA SOCIALE
RICERCA E SVILUPPO

1. *Guarire di emianopsia: uno sguardo ampio*

la **cooperazione sociale** è un attore … ***resiliente per definizione***:

nato una cinquantina di anni fa a cavallo tra militanza politica, deistituzionalizzazione, *imprenditorializzazione* del volontariato, riconfigurazione organizzativa di altri enti di solidarietà, esternalizzazione dei servizi pubblici e creazione di quasi-mercati del welfare, ecc

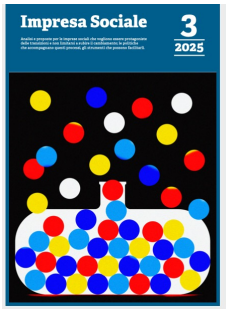
intrinsecamente ibrido sul piano giuridico, degli scopi e della composizione della base sociale

***disomogeneo* su quello empirico**, per dimensioni, presenza territoriale, settori di attività, fatturati, retroterra culturale e organizzativo, prospettive di crescita e di evoluzione imprenditoriale ecc

con un ***posizionamento chiave in alcuni settori***, come nei servizi di welfare territoriale o nell'inserimento lavorativo di persone in condizione di svantaggio

dimostratosi capace di reagire ad eventi critici fortemente impattanti, basti pensare al Covid

di crescere in termini quantitativi che di rappresentare un attore di cambiamento delle policy che lo riguardano direttamente



COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.

umanapersone.it

UMANA PERSONE

IMPRESA SOCIALE RICERCA E SVILUPPO

Ma … resiliente fino a quando?… Secondo la ricostruzione fatta da Marocchi: …

su oltre **21.000 cooperative sociali registrate**, quelle con un fatturato di almeno **100.000 euro, sono 9.656**;

- nel Mezzogiorno 50%, al Centro 20%, al Nord 30%;
- occupati circa 491 mila,crescita annua di circa 12-13 mila unità all'anno;
- tra il 2016/2017 si interrompe il processo quarantennale di crescita delle imprese;
- a fronte di un aumento delle (A+B), dall'11% al 22%, abbiamo una riduzione di entrambe sia delle A che delle B;

in termini di fatturato:

- nel 2022, il fatturato complessivo ha raggiunto i **17,8 miliardi**, con una crescita di 5,4 miliardi nel corso del decennio e di 2,4 miliardi rispetto al 2017
- le A producono il 64% del totale- unità attive (51%), mentre le B il 27% unità corrisponde al 17% del fatturato;
- Nord rappresenta il 63%, mentre il Mezzogiorno incide per il 16% del fatturato;;
- **solo grazie al 2% di cooperative, i risultati di esercizio aggregati (tutte le coop) ottengono margini medi di più di 100 milioni euro all'anno**
- in rapporto alla dimensione di impresa, il contributo maggiore arriva dalle cooperative più grandi, mentre sono le minori a presentare performance migliori;

COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.

umanapersone.it

UMANA PERSONE

IMPRESA SOCIALE
RICERCA E SVILUPPO

Quindi, la storia si può raccontare così:

Circa metà delle cooperative perde complessivamente circa 181 milioni, 34 mila in media a testa…	… e l'altra metà produce un utile pari complessivamente a circa 294 milioni, pari in media a 67.500 di risultato positivo a testa

… oppure così…

Il 93% delle cooperative, complessivamente, perdono in un anno 75 milioni di euro, circa 8 mila euro a testa in media…	… e il 7% consegue utili per 188 milioni, pari a oltre 275 mila euro medi

… oppure anche così…

Il 98% delle cooperative consegue un risultato aggregato in pareggio…	… e il 2% di cooperative, 197 su 9656 a rilievo economico, realizza un utile complessivo di 113 milioni, 573 mila euro in media

Da un ppt di G. Marocchi

COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.

umanapersone.it

UMANA PERSONE

IMPRESA SOCIALE
RICERCA E SVILUPPO

O ANCHE COSI' ……

Rapporti

Finanza e Terzo settore pronti per il secondo tempo

di GIAMPAOLO CERRI

12 Novembre 2025

… si ricorre al credito bancario **nel 26,2% dei casi**, in leggera contrazione, si ottengono risorse pubbliche 17,6 volte su 100, i privati concorrono per poco più dell'8%, **ma è l'autofinanziamento la leva regina, azionata, pensate, nel 48% dei casi, in una percentuale che pare essere tornata ai livelli del 2019, quando ci sia attestò poco oltre il 50.** Speculare a questa osservazione c'è quella **sull'accesso al credito**, con **un tasso di concessione dei finanziamenti in leggero decremento sul 2023: 87,6% contro 89,7**. Fra le motivazioni ostative raccontate dagli enti, il nodo delle **garanzie insufficienti** (40%), ma anche del **merito creditizio** (25) e dell'**importo eccessivamente elevato** (20). …..**Tra i consorzi di cooperative sociali si rileva un maggior uso dei finanziamenti (45%) per il pagamento delle spese correnti di funzionamento e di gestione, mentre si pone in netto calo rispetto alle rilevazioni passate la quota di finanziamenti impiegati nella realizzazione di investimenti a medio-lungo termine (superiore a 18 mesi), solamente il 5% (nel 2023 erano il 55,8%)», dato quest'ultimo che forse accende una lampadina: l'investimento a lungo termine, non ce lo possiamo permettere**. E c'è anche un altro dato che fa pensare: «**Raddoppia invece la percentuale impiegata nella ristrutturazione di debiti precedenti (dal 9,2 al 20%) e cresce nettamente la quota di investimenti a breve termine (inferiore a 18 mesi) che sale al 30%, quasi sei volte la quota del 2023»**. Una percentuale quest'ultima che ricorda molto da vicino quel 25% credito usato per fronteggiare la spesa corrente.

COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.

umanapersone.it

UMANA PERSONE

IMPRESA SOCIALE
RICERCA E SVILUPPO

Altri elementi che emergono, sempre dallo studio di Marocchi, **aiutano ad inquadrare la questione:**

- risultati minimi di fatturato e di solidità afferiscono a poco più di 1/6 (3.071 su 17.946, pari al 17%) delle cooperative sociali formalmente attive;
- vi è una correlazione positiva tra età della cooperativa e le dimensioni economiche;
- **il trend di nuove costituzioni è in caduta**;
- dal 2018, **il numero di fuoriuscite dallo stato "*attivo*" rispetto al numero di nuove costituzioni è maggiore**;
- diffusa e crescente **è la difficoltà di patrimonializzazione**, ovvero di chiudere i bilanci con una marginalità che permetta quantomeno di garantire gli asset nel medio lungo periodo;
- le **imprese sociali diverse dalla forma cooperativa sociale**, per numero, dimensioni medie, occupazione di lavoratori presentano invece una rilevante crescita

Come dire: ***poche e sempre più vecchie quelle solide, sempre meno in grado di patrimonializzare, potenzialmente sottoposte alla crescente concorrenza di altre forme di impresa sociale e non solo***

COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.

umanapersone.it

UMANA PERSONE

IMPRESA SOCIALE
RICERCA E SVILUPPO

2. Cambiamenti strutturali in corso… alcuni

L'inversione logica della funzione dei sistemi di welfare ?

Sussidiarietà senza autonomia?

Dal mercato pubblico al mercato privato?

Demografia e mancanza di vocazioni?

Segnali dall'Europa?

Alla ricerca di una politica industriale per l'impresa sociale?

COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.

umanapersone.it

UMANA PERSONE

IMPRESA SOCIALE
RICERCA E SVILUPPO

Segnali dall'Europa?

Alcuni elementi di criticità :

- l'involuzione, o quanto meno la deviazione, del processo comunitario di riconoscimento della economia sociale, in un quadro di revisioni sia delle strategie comunitarie interne che di quelle esterne?
- un'azione nazionale decisa nel tradurre le indicazioni del Piano europeo ma poco specifica per la cooperazione sociale?
- alcune iniziative locali, città metropolitane o province autonome, intenzionate a muoversi in modo relativamente autonomo rispetto al livello nazionale?

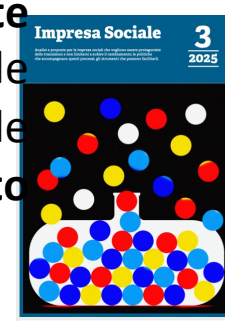
COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.

umanapersone.it

Alla ricerca di una politica industriale per l'impresa sociale?

Se si confrontano **i dati sulla cooperazione sociale** - 15-20 mila imprese, con poco meno di 500 mila occupati, e un fatturato aggregato di 17-19 miliardi €, pari ad un punto di PIL, - ad esempio:

- ***con il settore pubblico***, il numero delle nostre imprese cooperative è pari almeno - *… se non il 50% in più…* – alle istituzioni pubbliche censite da Istat; il personale occupato è circa 1/7 del totale dei dipendenti pubblici, ovvero i ¾ di quelli del solo SSN, per non dire quasi una volta e mezzo quello dei Comuni; in termini di risorse, nel 2021 la spesa dei Comuni per i servizi sociali e socioeducativi è stata di 10,3 miliardi€, di cui 1,2 rimborsati dal Servizio Sanitario Nazionale (SSN) e 745 milioni dalla contribuzione a carico degli utenti; **la spesa, al netto delle compartecipazioni, è stata quindi 8,4 miliardi, ovvero meno della metà del fatturato aggregato delle coop sociali;**
- ***con il settore del turismo***, considerata la forte stagionalità delle attività svolte, il valore minimo relativo al mese di febbraio di aziende **(182.525) che di dipendenti (1.135.184) rappresenta 10 volte tanto il numero di cooperative sociali e poco più del doppio quello dei dipendenti**;
- ***con il comparto florovivaistico***, composto da un numero molto simile di imprese (19.000), risulta che nel 2023 ha superato i 3,2 miliardi € di fatturato, **pari ad 1/6 di quello delle c.s. complessive, ed ha una base occupazionale di 33 mila dipendenti … *regolari* …., leggermente meno di 1/15 degli impiegati nelle coop sociali**; se poi la comparazione si concentra sulle sole coop sociali di tipo B e su quelle ad oggetto plurimo (A+B) abbiamo che, a confronto delle florovivaistiche, **le c.s.: sono meno della metà (circa 7,5-8 mila), generano quasi 3 volte tanto di fatturato, e i dipendenti sono circa il doppio**.



COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.
umanapersone.it

UMANA PERSONE

IMPRESA SOCIALE
RICERCA E SVILUPPO

3. Immaginare il futuro? *metodologia degli scenari*

*"uno sguardo a lungo termine [10-15 anni] rimane vitale, perché … << **è proprio quando la macchina va più rapida e la strada scorre veloce che occorrono dei fari capaci di illuminare un tratto più profondo della carreggiata.**>> A questo servono gli scenari, **a fornire una panoramica sulla strada che si andrà a percorrere, o meglio, sulle strade che si potrebbero incontrare in un futuro che si sta avvicinando rapidamente**."*(Lega 2010,8)

COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.

umanapersone.it

UMANA PERSONE

IMPRESA SOCIALE
RICERCA E SVILUPPO

Nel concreto ciò comporta:

- ricostruire, tra gli attori principali e i diversi stakeholder interessati, **una *mappa comune* delle variabili da mettere sotto osservazione;**
- allinearsi sulle *questioni strategiche*, ovvero favorire un ***meeting of minds* tra i diversi protagonisti che condividono l'ambiente da essi interattivamente agito;**
- sistematizzare **il *mix di conoscenze*** *di cui dispongono*, tra **fatti ed evidenze** (ciò che si sa per certo), **proiezioni del passato nel futuro** (ciò che si presuppone di sapere), **domande nei confronti delle quali più che ipotesi di risposta solide disponiamo solo di alternative diversificate** (ciò che si vorrebbe sapere), definendo così uno spettro di potenziali futuri;
- individuare i punti di ***biforcazione del futuro***, ovvero i possibili momenti di *rottura e passaggio* a nuove condizioni, in genere *questioni scomode* che si tende a rimuovere o a rinviare;
- consolidare **il *coinvolgimento degli stakeholder***, eventualmente allargando la platea, condividendo via via una *postura strategica*;

COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.

umanapersone.it

UMANA PERSONE

IMPRESA SOCIALE
RICERCA E SVILUPPO

Detto altrimenti, si tratta di:

- individuare l'impatto sulla cooperazione sociale delle questioni strategiche:

Transizione demografica

Transizione epidemiologica e sanitaria

Transizione del welfare - spesa sociale pubblica

Transizione democratica - politica

Transizione digitale – tecnologica

Transizione economica

- delineare le coordinate sociopolitiche e le condizioni operativo-strutturali dello spazio strategico co-costruito;
- favorire il dialogo tra i partecipanti;
- alimentare e indirizzare verso finalità perseguibili il pensiero condiviso.

COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.

umanapersone.it

UMANA PERSONE

IMPRESA SOCIALE
RICERCA E SVILUPPO

Esempio 1 - Transizione demografica

A fronte di un regime demografico che nel passato era caratterizzato da elevati tassi di natalità compensati da altrettanto elevati tassi di mortalità, la situazione attuale, dopo una prima fase di riduzione della mortalità, si caratterizza per una altrettanto forte riduzione della natalità, accompagnate da modifiche strutturali nei modelli familiari e riproduttivi. Per ora, la transizione riguarda i paesi occidentali, mentre quelli del sud del mondo mantengono alti tassi di natalità e differenziati tassi di mortalità. Il dibattito sulle migrazioni, ovviamente non determinate solo da tali asimmetrie demografiche, e sul futuro delle società occidentali trova qui uno dei fattori determinanti. La cooperazione sociale ne è coinvolta sia per quanto riguarda la composizione della sua base sociale che rispetto ai cambiamenti relativi alla domanda di servizi e prestazioni.

Caratteristiche	Possibili impatti sulle c.s.	Discontinuità ambientale/di sistema	Discontinuità di impresa
Le cooperative sociali sono nate a ridosso del baby boom postbellico, tempo in cui la cd. piramide demografica garantiva: ricambio generazionale; sostituzione del personale; welfare familistico e basato sui trasferimenti; in associazione con il boom economico, espansione della spesa sociale; maggiore incidenza delle acuzie vs cronicità. Nell'arco di 2-3 generazioni tali	Invecchiamento della popolazione lavorativa; difficoltà nel ricambio del personale; aumento dell'incidenza dei lavorotari/trici immigrati/e; cambiamento nella concezione e nella reputazione del lavoro sociale e della rilevanza	Riconfigurazione – ponderata in base all'attuale copertura, in genere limitata, e ai cambiamenti nei modelli procreativi e di cura familiari in corso – dei servizi per l'infanzia e educativi vs. aumento di quelli legati all'invecchiamento, ovvero delle disabilità congenite	La disponibilità di personale immigrato vs. la progressiva sostituzione di mansioni anche assistenziali attraverso la digitalizzazione dei servizi. La riduzione della capacità innovativa vs. innovazione trainata da una diversa composizione-governance della base sociale.
dinamiche si sono invertite. Oggi ci troviamo ad affrontare l'inverno demografico; le difficoltà di crescita economica; le difficoltà di reperimento del personale; il welfare che, insieme ai problemi storici del modello italiano, vive la sindrome della "coperta che si restringe".	del mutualismo nella appartenenza all'impresa; modificazioni strutturali della domanda di servizi; irrigidimento della spesa pubblica per trasferimenti, in particolare pensionistici e per altre voci, come la spesa militare.	o acquisite, con progressiva richiesta di personalizzazione e adozione di soluzioni digitali e non istituzionalizzanti per entrambe. Riduzione base sociale vs. ampliamento incidenza dei non lavoratori/trici.	Una strategia consapevole e ponderata per il ricambio dei gruppi dirigenti vs. una dinamica autonoma e differenziata per singola impresa. La riduzione della base sociale e ampliamento lavoro dipendente vs. mutualizzazione estesa/ totale della impresa.

Tabella 1

COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.

umanapersone.it

UMANA PERSONE

IMPRESA SOCIALE
RICERCA E SVILUPPO

“Dio è morto, Marx pure e anch’io non mi sento molto bene.”

E. Ionesco

“La difficoltà non sta nelle idee nuove, ma nell’affrancarsi da quelle vecchie, le quali, per coloro che sono stati educati come lo è stata la maggioranza di noi, si ramificano in tutti gli angoli della mente.”

J. M. Keynes

Grazie

COSTRUIAMO VALORE, INSIEME.

umanapersone.it