



Leader

Stefano Granata guida il Consorzio Gino Mattarelli dal maggio dello scorso anno. In questa foto in primo piano davanti a un gruppo di operatori del Consorzio e di alcune delle realtà associate: Cooperativa Spazio Aperto Servizi; Cooperativa Adelante Dolmen e Consorzio SIR

68

—di **Stefano Arduini**
foto di **Antonio Mola**

43 mila lavoratori (il 72% con contratti a tempo indeterminato), 1 milione di persone raggiunte dai servizi e 1.3 miliardi di euro di fatturato aggregato nel 2013. Questi in sintesi i numeri del Consorzio Gino Mattarelli, il maggiore network di cooperative sociali italiano cui aderiscono poco meno di mille realtà. Una galassia a cui il presidente Stefano Granata sta cambiando faccia: meno welfare tradizionale più innovazione sociale. Il 27 e 28 novembre Cgm si ritroverà a Roma per la XII Con-

vention. Sarà quello il momento in cui Granata esplicherà il suo programma per i prossimi anni. Un percorso alla fine del quale Cgm sarà qualcosa di molto diverso dall'attuale. Come il presidente anticipa in questo dialogo con Vita.

— Cosa funziona e cosa non funziona oggi in Cgm?

Nella gestione dei servizi sociali pubblici siamo una realtà consolidata. Il fatturato tiene. A un primo sguardo tutto procede bene. Ma questo oltre ad essere una solida base è anche un elemento di debolezza. Perché noi sappiamo che domani non potrà più essere così. Da qui non si scappa.

— Quale grado di consapevolezza c'è all'interno del gruppo su questo punto?

C'è, ma a macchia di leopardo. Chi fa fusioni sui mercati, chi fa alleanze anche con altri soggetti dimostra di essere consapevole; gli altri, quelli che non si pongono questi problemi, che restano piccoli, rivelano invece di non rendersene conto. La vera rivoluzione che io sto cercando di portare dentro Cgm è quella di uscire dall'idea del welfare in termini classici e di portare le produzioni del nostro mondo fuori dai confini tradizionali. Il modello economico dell'impresa sociale modernamente intesa deve atterrare su tutte le sfere che



SIAMO COOPERATORI. MA IL WELFARE NON CI BASTA PIÙ

69

Il presidente del maggiore network di cooperative sociali in Italia lancia la sfida: «Non possiamo più limitarci alla gestione dei servizi sociali per conto del pubblico». Il futuro? **«Nuovi mercati e alleanze col profit».**

interessano i cittadini. Dobbiamo porci l'obiettivo di indicare un modello possibile sui temi di sviluppo del Paese. Penso all'abitare, alla salute, all'istruzione, al turismo. Questa per noi è la sfida del futuro, ma è anche un ritorno alle origini: non nasciamo per erogare servizi, la cooperazione sociale nasce per costruire percorsi di benessere con criteri inclusivi in una comunità allargata.

— **Sta dicendo che negli ultimi anni vi siete un po' chiusi in un recinto?**

Abbiamo lavorato molto sull'inclusione, e lo abbiamo fatto bene: senza di noi centinaia di persone sarebbero state marginalizzate dalla società. Oggi però

sono migliaia le persone che esprimono bisogni primari: o siamo in grado di raggiungerle o il nostro lavoro diventerà irrilevante. L'housing per esempio: se continuiamo a fare il condominio solidale che coinvolge 10 famiglie va bene per gli story tellers, ma non per una città che deve rispondere a una domanda da 10mila alloggi. Per questo dobbiamo creare alleanze con le cooperative di costruttori. E lo stesso vale anche per l'energia, per la salute.

— **Cooperative sociali old style e nuove imprese sociali. Quali le differenze?**

Le imprese sociali si possono definire come ibridi organizzativi, per ripren-

dere una definizione di Paolo Venturi e Flaviano Zandonai. In altre parole sono forme giuridiche e societarie aperte anche ad altri soggetti, dove un singolo cittadino, imprenditore o anche un ente locale può entrare nella governance e nel rischio imprenditoriale. Gli ibridi, naturalmente mi riferisco alla nostra rete che oggi ne conta oltre 70, sono sempre generati da cooperative sociali, che ne detengono le quote di maggioranza all'interno però di un progetto industriale di impatto sociale.

— **Lei ha messo in conto di perdersi qualcuno in questo processo?**

Sì, naturalmente: dobbiamo portarci ►

SAVE THE DATE!

27-28 novembre, Roma
XII convention del gruppo Cgm

L'innovazione, intesa come analisi del contesto attuale in cui opera l'impresa sociale ed il suo riposizionamento nel mercato. Obiettivo: proporre l'impresa sociale come modello di sviluppo per tutti, attraverso modalità e processi di gestione dei beni comuni. Questo il tema centrale della due giorni che si terrà all'**auditorium Conciliazione**.

◀ in casa nuove competenze, aggregare risorse e organizzazioni. O le cooperative decidono di aggregarsi facendo un ragionamento di ordine gestionale, oppure sul mercato non riescono a sopravvivere, e quindi ci saranno quelli che moriranno di morte naturale e quelli che diranno che preferiscono rimanere nella nicchia e non giocarsi la partita. Ma lo ripeto: il nostro compito non è rispondere alla domanda del pubblico per l'esternalizzazione di qualche servizio, la nostra mission va ben oltre.

– Perché un'azienda for profit dovrebbe

be essere interessata a entrare in un ibrido?

Il nostro modello economico è sostenibile e radicato nelle comunità. E guardi che per un'azienda infrastrutturarsi nel territorio è difficile e costoso. L'interesse nasce da qui. Poi c'è la crisi: fino a 5 anni fa il movimento edilizio mai si sarebbe avvicinato a noi, era abituato a marginare il 30/40% e quindi non era interessato al 3/4%. Oggi che il margine è zero, l'interesse nei nostri confronti cresce. Oppure pensi a una società energetica straniera che lavora sulle biomasse interessata ad investire in Italia. Se dovesse dotarsi di una rete distributiva su un territorio e con una burocrazia come la nostra, lancerebbero subito la spugna. Noi invece possiamo offrire la rete che manca e su questa costruire progetti occupazionali e di sviluppo della comunità.

– Sarebbe favorevole all'ingresso nel capitale delle vostre coop dei fondi di investimento?

Su questo c'è grande dibattito. Io dico: non lo so. Per dare una risposta senza però occorre sperimentare. Ma perché realtà come i fondi possano avvicinarsi a noi dobbiamo offrire garanzie anche in termini di credibilità gestionale, cioè non possiamo più usare i

parametri di una cooperativa sociale, se vai su altri soggetti devi aggiustare i linguaggi, le competenze, le linee direzionali.

– Insomma inizierete ad assumere bocconiani?

Certo. Se rimaniamo fissi sullo stesso target di professionalità alcune scommesse non ce le potremo mai giocare. Se vogliamo che le multinazionali vedano un'opportunità dobbiamo incominciare a parlare la loro lingua. Poi cambia anche il concetto di territorio, questa è anche la grande rivoluzione interna che dobbiamo fare!

– Ovvero?

Siamo abituati al territorio dell'Asl, o a quello della provincia, e invece bisogna avere un concetto più ampio, legato alla produzione, al valore aggiunto e alla catena economica e sociale attraverso cui lavoriamo.

– Un colosso dell'economia sociale francese come Group Sos ha detto di voler sbarcare in Italia. La spaventa un competitor così forte?

Non bisogna avere un atteggiamento protezionista, sarebbe un errore. Perché tradirebbe quello che si è fatto in questi 30 anni. Dobbiamo essere consapevoli

QUATTRO IBRIDI DI SUCCESSO

RETE ECONOMIA SOCIALE

Caserta

♦ **PROGETTO:** Finanziato da Fondazione con il Sud attraverso il comitato Don Pepe Diana ha l'**obiettivo generale di promuovere e implementare pratiche e filiere di economia sociale attraverso l'uso dei beni confiscati alla camorra**. L'intervento prevede la definizione di un "Contratto di Rete", un "Programma comune di rete" e un "Fondo di solidarietà", al fine di rendere sostenibili i percorsi di economia sociale attraverso la gestione dei beni confiscati. Si implementeranno specifiche filiere settoriali nell'agroalimentare sociale, nel turismo responsabile e nella comunicazione sociale.

📄 **FATTURATO:** 10 milioni di euro

☁️ **ELEMENTO DI IBRIDAZIONE:** Contratto di Rete (con 31 organizzazioni e circa 200 persone coinvolte). Contaminazione profit (tra le altre: azienda chimica Cleprin su progetto "Contee" nato due mesi fa) - e non profit (Nco., Nuova Cooperazione Organizzata, socio del consorzio Core di Napoli)

🌐 www.ncocommercio.com

ENERGIA SOLIDALE PLUS

Matera

♦ **PROGETTO:** L'iniziativa prevede l'installazione di impianti di energia rinnovabile da 3 Kw su tetti privati di famiglie e l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Ogni commessa genera ore di assistenza domiciliare gratuita, donata a disabili, anziani e minori, indicati dall'acquirente o dalle amministrazioni comunali. La finalità è quindi duplice: promuovere lo sfruttamento di energie rinnovabili il cui utilizzo non pregiudica le risorse naturali per le generazioni future e donare a disabili, anziani e minori, ore di assistenza domiciliare gratuita per ogni impianto di energia rinnovabile installato. Le ore di assistenza donate sono messe a disposizione delle persone indicate dalla famiglia acquirente, oppure destinate a persone bisognose di assistenza in accordo con le amministrazioni comunali.

📄 **FATTURATO:** 79.655,495 euro

☁️ **ELEMENTO DI IBRIDAZIONE:** Partnership tra mondo profit (SoEconomy Srl), cooperazione sociale (La Città Essenziale) ed ente pubblico (amministrazioni comunali).

🌐 www.lacittaessenziale.it

del patrimonio conoscenze che abbiamo costruito e forti di questo vantaggio competitivo non dobbiamo avere timore di agganciarci ad altre realtà che hanno qualcosa da insegnarci,

— **Cosa risponde a chi dice che l'impatto sociale non è misurabile?**

Che fa un errore. Se in questi anni si fosse misurato anche solo un po' di quello che abbiamo fatto veramente in termini di inclusione e coesione oggi per noi sarebbe molto più facile interloquire con chi non ci conosce.

— **Alla fine del suo mandato Cgm si chiamerà ancora così?**

Questo non lo so dire: se uno è disposto a mettere in gioco tutto significa che mette in gioco anche la sua identità.



La ricerca

Il volume curato da Paolo Venturi e Flaviano Zandonai (ed. Il mulino, 21 euro) analizza il fenomeno dell'ibridazione organizzativa nel Gruppo cooperativo Cgm

ANNA PUCCIO (FONDAZIONE ACCENTURE): «PROFIT E NON PROFIT PER L'INNOVAZIONE»

«La convergenza tra profit e non profit non è solo un fatto innovativo in sé, ma è anche, forse soprattutto, l'abilitatore della prossima generazione di innovazione sociale. Non è solo un cambiamento, ma un generatore di cambiamenti», così Anna Puccio, direttore di Fondazione Accenture Italia spiega la scelta di organizzare all'interno della Convention di Cgm, un seminario di approfondimento sui nuovi modelli di collaborazione tra non profit e for profit. L'appuntamento è previsto nella giornata del 28 novembre, alle 14,30. Key note speaker dell'evento sarà il policy maker esperto di innovazione sociale Geoff Mulgan - Chief Executive, Nesta National Endowment for Science Technology and the Arts, che condividerà la sua vision sull'innovazione sociale declinata sul tema della convergenza for profit e non profit. Saranno inoltre esposti casi di successo di convergenza a livello internazionale e nazionale. Gib Bulloch - Executive Director, Accenture Development Partnerships porterà la sua testimonianza rispetto all'esperienza di Accenture a livello global sul tema delle "cross sectorial partnerships". All'incontro parteciperà anche Luigi Bobba, sottosegretario al Welfare. «Per rispondere alla sfida di colmare il gap tra bisogni e soluzioni, il non profit si trova oggi nella necessità di coniugare la propria efficacia con il parametro dell'efficienza», puntualizza Anna Puccio. Da qui l'importanza di una convergenza con il profit, che «dell'efficienza ha fatto uno dei suoi punti di forza».

NUOVE ENERGIE DALLA COOPERAZIONE

Reggio Emilia

◆ **PROGETTO:** La cooperativa sociale L'Ovile ha ideato un impianto di cogenerazione da 199 kwt a gassificazione di Pellet. Il limitato ingombro, ne consente l'installazione vicino all'utenza in maniera personalizzabile, garantendo una massima compatibilità con l'ambiente. Questa la scheda tecnica: energia prodotta all'anno pari a 1400 MWh/a, consumo biomassa 900-920 Ton/a con 7.500 ore di funzionamento garantite ogni anno.

📄 **FATTURATO:** 400mila euro

🏠 **ELEMENTO DI IBRIDAZIONE:** Diversificazione delle attività nel settore dell'energia promuovendo la co-generazione presso il proprio sito e l'area limitrofa.

Questi i protagonisti della partnership profit-non profit: L'Ovile Cooperativa sociale da una parte e Burkhardt Gmdt, Motus Energy Srl, Euroelettra Spa, Emerson Process Management Srl, dall'altra.

🌐 www.ovile.net

LUOGHI COMUNI

Torino

◆ **PROGETTO:** L'intervento di social housing viene realizzato nel quadro del Programma Housing della Compagnia di San Paolo in collaborazione con l'Ufficio Pio e gestito dalle cooperative sociali Esserci, G. Accomazzi, del Consorzio Kairos.

Le strutture dell'immobile mettono a disposizione degli ospiti 27 alloggi destinati a chi per differenti esigenze necessita di una abitazione per un tempo limitato. Nello stesso edificio si trovano anche quattro locali commerciali. Gli spazi comuni sono il punto d'incontro e di contatto tra il dentro e il fuori la struttura e uno spazio d'integrazione tra gli abitanti e i residenti del quartiere.

📄 **FATTURATO:** 205mila euro

🏠 **ELEMENTO DI IBRIDAZIONE:** Attivazione di una filiera di abitare sociale che comprende: la Compagnia di San Paolo, il comune di Torino, e alcune realtà del Terzo settore torinese in qualità di gestore sociale degli spazi abitativi.

🌐 www.luoghicomuni.org