



Ministero dello Sviluppo Economico

INVITALIA

PROGETTI DI FRONTIERA PER LE COOPERATIVE

STUDI DI FATTIBILITÀ
PER UNA COLLABORAZIONE
INNOVATIVA TRA SISTEMA PUBBLICO
E MOVIMENTO COOPERATIVO

WWW.MISE.GOV.IT

STUDIO DI FATTIBILITÀ PER LA REALIZZAZIONE DI “MODELLI INNOVATIVI PER L’INTEGRAZIONE SOCIO-SANITARIA IN UN’OTTICA DI SOSTENIBILITÀ E APPROPRIATEZZA, ANCHE ATTRAVERSO L’IMPIEGO DELLE TECNOLOGIE”

SINTESI

CADIAI
COOPERATIVA SOCIALE


Uscita di Sicurezza
Società cooperativa sociale - ONLUS


Coopselios
PRENDERSI CURA, DI PERSONA

FINALITÀ DELLO STUDIO

L'obiettivo è stato condurre uno studio di fattibilità per generare nuovi modelli di business e nuovi spazi di mercato per le imprese cooperative che operano in ambito sociosanitario e educativo.

In particolare, il nuovo approccio imprenditoriale si potrà basare sul concetto e sulla pratica dell'integrazione di servizi di welfare di diversa origine: pubblici, privati a domanda individuale, generati da programmi di welfare aziendale, basati sulla contrattazione collettiva e di secondo livello.

Si tratta poi di approfondire l'agibilità degli spazi per un'offerta integrata tra cooperazione sociale, sanitaria e sistema mutualistico (società di mutuo soccorso), anche valorizzando esperienze e metodologie innovative già in parte sperimentate da reti di cooperative sociali, cooperative di medici di medicina generale e SMS.

La linea di ricerca e di progettazione nasce dalla tesi che nell'ambito dell'integrazione socio-sanitaria e, più in generale, dei servizi di welfare, sia possibile raggiungere una maggiore sostenibilità, efficienza ed appropriatezza attraverso:

- ▶ nuove forme di configurazione del mercato e di creazione del valore, mediante il ridisegno dei processi di generazione e resa dei servizi (integrazione dei servizi *core* e dei processi logistici)
- ▶ azioni di sistema capaci di rendere coerenti e sinergiche le risorse erogabili da diversi soggetti pubblici e privati
- ▶ integrazione tra soggetti (cooperativi e non) e strumenti in sistemi e filiere produttive territorialmente aperte.

L'obiettivo generale dello studio di fattibilità è declinato in **obiettivi specifici**, finalizzati alla produzione di un output coerente:

- ▶ Individuare progettualità che si collocano alla frontiera della conoscenza del settore cooperativo verso l'innovazione di processo e di servizio nella produzione di servizi di welfare
- ▶ Risultare propedeutico alla predisposizione di progetti direttamente esecutivi, in grado di attrarre domanda e risorse finanziarie di diversa fonte e natura.

Output dello studio

- ▶ Un modello di offerta ad alto valore aggiunto, capace di integrare nuovi ambiti di welfare e spazi di mercato (come nel caso del welfare aziendale) in un sistema di offerta di servizi sociali e sociosanitari in cui possa avere un ruolo centrale nella progettazione, gestione ed erogazione dei servizi l'insieme della cooperazione sociosanitaria. In tale modello la consolidata esperienza, il radicamento territoriale e la naturale capacità del sistema cooperativo di fare rete può costituire la base logica ed operativa di una maggiore integrazione tra le risorse finanziarie e le politiche di spesa dei soggetti privati (aziende, famiglie) e pubblici.

In questa traiettoria può trovare nuovi spazi di implementazione l'innovazione tecnologica: aiutando a sviluppare nuovi modelli di servizio ed agevolando l'integrazione dei processi di pianificazione, erogazione e controllo delle prestazioni di welfare.

GRUPPO DI LAVORO

Lo Studio di fattibilità è stato promosso da un Raggruppamento temporaneo di imprese (RTI), aggiudicatario del bando di gara, composto dalle seguenti cooperative sociali:

- ▶ **Uscita di Sicurezza** Società Cooperativa Sociale ONLUS (Grosseto)
- ▶ **COOPSELIOS** Società Cooperativa ONLUS (Reggio Emilia)
- ▶ **C.A.D.I.A.I.** Cooperativa Assistenza Domiciliare Infermi Anziani Infanzia Società Cooperativa Sociale a.r.l. (Bologna).

Il processo di analisi e redazione dello Studio ha visto la collaborazione di varie professionalità, provenienti sia dal settore cooperativo che dal mondo accademico. Di seguito si riporta l'elenco delle figure coinvolte:

- ▶ **Eleonora Vanni** (Presidente Legacoopsociali Toscana e Vice presidente nazionale Legacoop sociali): project manager
- ▶ **Massimo Campedelli** (Scuola superiore S. Anna di Pisa – Rete UP Umana Persone): coordinatore Comitato scientifico di progetto
- ▶ **Luciano Marangoni** (Centro studi Legacoop, Roma): membro del Comitato scientifico e del Gruppo operativo di progetto
- ▶ **Carlo Bassanini** (SCS Azioninnova Spa, Bologna): membro del Comitato scientifico e Gruppo operativo di progetto
- ▶ **Mario Del Vecchio, Lorenzo Fenech e Alessia Anzivino** (OCPS - Osservatorio sui Consumi Privati in Sanità, SDA Bocconi School of management, Milano): membri del Comitato scientifico
- ▶ **Sara Rago** (AICCON – Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Nonprofit, Forlì): membro del Comitato scientifico
- ▶ **Filippo Cavallo** (Istituto di Biorobotica – Scuola superiore S. Anna, Pisa): membro del Comitato scientifico
- ▶ **Roberto Genco** (Coopfond Spa, Roma): consulente su aspetti legali.

Per conto delle Cooperative promotrici del RTI hanno preso parte ai lavori del Gruppo operativo di progetto le seguenti persone:

- ▶ **Matteo Olivo** (Uscita di Sicurezza)
- ▶ **Enrica Venturelli** (COOPSELIOS)
- ▶ **Andrea Biondi** (C.A.D.I.A.I.).

Si precisa che le tre Cooperative sociali hanno partecipato al progetto anche in qualità di rappresentanti delle tre reti di imprese sotto elencate, le cui realtà societarie hanno costituito oggetto dell'analisi:

- ▶ **Up Umana Persone** (Firenze), rappresentata da Uscita di Sicurezza
- ▶ **ComeTe** (Bologna), rappresentata da Coop. C.A.D.I.A.I.
- ▶ **Pronto serenità** (Reggio Emilia), rappresentata da COOPSELIOS.

CONCLUSIONI

L'esame del mercato del welfare aziendale (WA) ha messo in luce significative opportunità per la formulazione e lo sviluppo di un'offerta delle cooperative che operano in ambito sociosanitario e educativo:

- A** sul lato della domanda il mercato sarà fortemente condizionato dalle politiche fiscali del Governo e dallo sviluppo della contrattualistica aziendale e/o territoriale: nella fase attuale entrambe queste leve spingono verso una forte espansione del WA;
- B** sul lato dell'offerta sono presenti diversi competitor, con caratteristiche e skill differenti (informatiche, commerciali, dimensionali), che operano secondo diversi modelli imprenditoriali: consulenza e servizi gestionali da un lato; offerta di un marketplace tecnologico dall'altro.

La cooperazione sociale, rispetto ai competitor, possiede alcuni plus competitivi distintivi:

- ▶ la capacità di offrire direttamente (senza necessità di effettuare onerosi ricarichi commerciali) tutti i servizi di welfare aziendale per la gestione della conciliazione vita-lavoro, per la cura e l'assistenza ai familiari (bambini, anziani e non autosufficienti) dei dipendenti
- ▶ il radicamento sul territorio e la conoscenza dettagliata del sistema di offerta locale
- ▶ la capacità di fare ponte e rete tra servizi di welfare pubblici, servizi privati a domanda individuale e di WA, secondo un innovativo concetto di rete
- ▶ l'integrazione culturale e operativa con il sistema mutualistico, peraltro impegnato anche sul versante della sanità integrativa (con funzione di fondo sanitario integrativo per pmi che adottano contratti in cui sono previste tali coperture).

Peraltro, la dimostrata fattibilità tecnico-organizzativa del progetto evidenzia anche la necessità, per le cooperative sociali, di adottare metodologie di marketing e di costruzione della gamma di offerte innovative e la necessità di un approccio imprenditoriale capace di integrare competenze ed esperienze di diversi soggetti cooperativi, mutualistici e privati.

La rete di imprese con soggettività giuridica rappresenta il modello istituzionale ed organizzativo che può rispondere e sostenere la costruzione di un soggetto imprenditoriale sia capace di operare con successo nell'approccio al mercato, che in grado di sostenere l'innovazione dei processi gestionali delle singole cooperative retiste.

La stima del potenziale di mercato e dei volumi di attività, basata su un esame accurato del processo di offerta e di organizzazione e gestione dei programmi di WA acquisibili, ha consentito di dimensionare le risorse e l'organizzazione necessarie: abbiamo stimato che dal terzo anno di attività la rete cooperativa possa raggiungere e superare il pareggio di bilancio, mentre le cooperative retiste, singolarmente considerate, potranno ottenere nuovi volumi di lavoro (e di marginalità) fin dai primi contratti acquisiti.

Naturalmente occorrerà monitorare costantemente le variabili chiave per il successo del progetto, tra cui:

- ▶ la velocità di allestimento della rete, la celerità operativa e la coesione tra le cooperative retiste "sul campo"

- ▶ la capacità di acquisire contratti secondo una modalità “consulenziale”, che dia centralità ai servizi sociali e sociosanitari offerti dalle cooperative nell’ambito dei programmi di welfare aziendale
- ▶ la capacità di acquisire una committenza privata di dimensioni adeguate: PMI ma anche medio-grandi imprese.

Riteniamo che un fattore chiave della innovatività del nostro modello di business, direttamente connesso con la rete cooperativa, consista nella capacità di costruire integrazione sul territorio tra spesa pubblica nel welfare, spesa privata individuale e programmi di WA.

La replicabilità del modello è affidata a due variabili chiave:

- ▶ la capacità di formalizzare un approccio al business in grado di coinvolgere in modo forte le cooperative dei diversi territori e la sostanziale assenza di barriere di accesso (la principale delle quali ci pare essere di carattere culturale), che agevola la flessibilità e la adhocità del modello organizzativo
- ▶ l’abilità nell’accumulare da un lato, e mettere rapidamente in circolazione dall’altro, il know how in ambito di marketing e gestionale accumulato internamente alla rete, proprio a supporto della capacità della stessa di generare radicamento territoriale su ampia scala.