

Esercitazione – SIMULAZIONE

Il nuovo ramo di impresa II

SITUAZIONE GENERALE

Siete i soci di una Cooperativa sociale di tipo B (di inserimento lavorativo) che si occupa di ambiente, all'interno della quale ricoprite ruoli differenti. La cooperativa ha una storia lavorativa di più di 15 anni nel campo della raccolta e del riciclo rifiuti, gestione aree ecologiche, pulizia e manutenzione delle aree verdi e corsi d'acqua, avviata da alcuni degli attuali soci inizialmente in forma totalmente volontaria.

Le persone inserite sono soprattutto ex tossicodipendenti anche con doppia diagnosi (dipendenza da sostanze e disturbi psichiatrici). Molte delle persone che hanno lavorato con voi, anche se prive di titoli di studio e di precedenti altre esperienze lavorative hanno trovato collocazione nel mercato del lavoro ordinario poiché ciò che vi caratterizza è una grande esperienza nel settore di riferimento unita ad una particolare attenzione educativa al sostegno psico-sociale. Il tutto facilitato da una significativa partecipazione di volontari che hanno esperienza nei medesimi campi di attività (es. pensionati e vecchi soci-fondatori, alcuni giovani di associazioni ambientaliste, ecc.) e si sono di recente costituiti in associazione.

Negli ultimi tempi sono cresciute le difficoltà economiche del settore per la stretta che le amministrazioni locali hanno dovuto dare sugli appalti per la manutenzione e la competizione sui prezzi nel settore dei rifiuti. C'è il timore di poter seguire meno persone da inserire o dover ridurre lo standard qualitativo dei progetti di inserimento. Con la crisi economica e la riduzione delle commesse in cooperativa si è cominciato a discutere dell'eventualità di dover ricorrere a strumenti quali la cassa integrazione o i contratti di solidarietà.

SITUAZIONE SPECIFICA

Siete messi al corrente di una nuova opportunità. La Provincia sostiene economicamente (copertura 50% - 70% delle spese di avvio) l'apertura di nuovi rami di impresa nelle cooperative sociali di tipo B che attraverso tale progetto riescano ad assumere per almeno 18 mesi dei soggetti svantaggiati.

Tra i settori soggetti a finanziamento, uno vi potrebbe interessare: riguarda la produzione di "energie alternative e, in particolare, l'installazione di impianti fotovoltaici.

Sembra una possibilità interessante. Da tempo alcuni soci spingono sull'idea di iniziare a operare in questo campo. In una prima discussione avvenuta in consiglio di amministrazione emergono alcune prime considerazioni intorno a questa ipotesi:

- Il tipo di attività, una volta a regime, produrrebbe molti utili
- C'è interesse tra alcuni soci
- Non ci sono competenze specifiche. Sarebbe, per esempio, necessario assumere un ingegnere che predisponga e firmi i progetti
- L'ingegnere andrebbe pagato molto di più di quanto prendono gli altri soci
- E' un settore che domanda lavoratori molto qualificati e tali qualifiche non sono necessariamente presenti in cooperativa, soprattutto tra i lavoratori svantaggiati
- C'è rischio di impresa: a parte il finanziamento della Provincia, la cooperativa dovrebbe fare degli investimenti consistenti (materiale, attrezzature, progettazione, marketing, formazione, ecc.)

COMPITO

Avendo riportato tali considerazioni in Assemblea, tenuto conto anche dei tempi relativamente stretti, si decide (pochi voti contrari e alcuni astenuti) di costituire una commissione (gruppo di lavoro tecnico) di cui fanno parte sia membri del Consiglio di amministrazione che altri soci. Il gruppo è composto di 5 membri; si riunisce per valutare la situazione e formulare un'ipotesi in merito a questa opportunità da sottoporre al Consiglio per una decisione finale. I 5 membri sono:

Giovanni, Presidente. Maria, Vicepresidente. Fabio, socio anziano, responsabile settore rifiuti. Renata, responsabile inserimenti lavorativi. Umberto, responsabile amministrazione e personale.

SOLO IN SEGUITO:

Si decide di affidare a un altro socio, **Luca**, la conduzione dei lavori della commissione.

Giovanni, Presidente. POSIZIONE INIZIALE. Trovi che sia un'opportunità interessante. Dal tuo punto di vista l'innovazione produttiva dovrebbe diventare sempre più la meta a cui orientarsi nelle scelte strategiche della cooperativa. Dati i tagli dei comuni pensi che l'unico modo di portare avanti l'impresa è rendersi competitivi sul mercato privato. Pensi che questo momento sia complicato e ritieni che la cooperativa debba rischiare qualcosa anche sul lato economico per tutelare se stessa e l'immagine verso l'esterno. Apprezzi il rischio. Ritieni che la decisione sia da prendere rapidamente. Se può essere utile agli scopi della cooperativa ritieni di poter riconoscere uno stipendio diverso a un ingegnere.

Maria, Vicepresidente. POSIZIONE INIZIALE. Non hai ancora una precisa opinione su questa opportunità. Negli ultimi anni ti sei occupata del coordinamento dei settori di attività e dell'organizzazione del lavoro. Non vedi però le competenze necessarie e temi che il lanciarsi in un settore completamente nuovo assumendo un consistente rischio di impresa costituisca una fonte di stress eccessivo per un'organizzazione abituata a piccoli e gradualisti cambiamenti e ritmi e forme di lavoro consolidate negli anni la cui puntuale organizzazione hai curato sempre meticolosamente. Sei prudente.

Fabio, socio anziano, responsabile settore rifiuti. POSIZIONE INIZIALE. Sei molto legato al lavoro sui rifiuti perché fa parte della storia e dell'origine della cooperativa. Insieme all'accompagnamento al lavoro delle persone ti coinvolge molto affettivamente. Ritieni che la crisi possa costituire soprattutto un passaggio occasionale da affrontare rinforzandosi nei settori tradizionali e stringendo i denti, magari con soluzioni tipo "contratti di solidarietà", donazioni e taglio delle spese. Pensi che bisogna convincere i comuni e gli altri committenti a sensibilizzarsi al problema. Vedi negativamente l'ipotesi di differenziare gli stipendi pagando qualcuno più di altri. Molto attaccato alla storia e al senso che ha per te appartenere a questa cooperativa.

Renata – responsabile inserimenti lavorativi. POSIZIONE INIZIALE. Ritieni che la responsabilità di questo genere di scelte sia dell'intera cooperativa e una simile decisione non vada forse presa in consiglio di amministrazione. Il tuo timore è che da questo nuovo settore, oltre i rischi economici, ne possano emergere poche opportunità di lavoro per le persone svantaggiate. Ritieni che, visto che diversi soci-lavoratori sono soggetti svantaggiati tutti debbano essere coinvolti in questa decisione, così come i volontari dell'associazione che contribuiscono all'attività lavorativa e all'accompagnamento delle persone. Sei titubante e temi spaccature

Umberto – responsabile amministrazione e personale. POSIZIONE INIZIALE. Sei molto contento di questa opportunità. Cominciavi infatti a vedere rosso nei conti di cassa e bilancio. Dal tuo punto di vista il rischio di impresa è da prendere con le dovute cautele intraprendendo un'attenta pianificazione intorno alla ricerca di finanziamenti e a tempi e modi di rientro. Va bene la differenziazione stipendiale se contenuta e non crea aspettative negli altri lavoratori; hai qualche preoccupazione in proposito ma ritieni possa essere la strada giusta. Sei affascinato dall'idea di cambiare..

Posizioni emerse in assemblea:

1. È un'opportunità interessante: l'innovazione produttiva dovrebbe diventare sempre più importante nelle scelte strategiche della cooperativa (vision). Dati i tagli dei comuni occorre rendersi competitivi sul mercato privato. In questo momento complicato la cooperativa deve rischiare qualcosa anche sul lato economico per tutelare se stessa e l'immagine verso l'esterno. Il rischio inoltre è apprezzabile in sé. Se può essere utile agli scopi della cooperativa occorre poter riconoscere uno stipendio diverso a un ingegnere.

2. Non una precisa opinione sull'opportunità in sé. Ma non ci sono molte competenze e quindi lanciarsi in un settore completamente nuovo assumendo un consistente rischio di impresa costituirebbe una fonte di stress notevole per un'organizzazione abituata a piccoli e gradualmente cambiamenti, e ritmi e forme di lavoro consolidate negli anni la cui puntuale organizzazione è stata finora curata meticolosamente. Prudenza anche in considerazione dei delicati equilibri interni.

3. Sono molti i legami con il lavoro sui rifiuti perché fa parte della storia e dell'origine della cooperativa. Insieme all'accompagnamento al lavoro delle persone coinvolge affettivamente i soci. La crisi potrebbe essere un passaggio occasionale da affrontare rinforzandosi nei settori tradizionali e stringendo i denti, magari con soluzioni tipo “contratti di solidarietà”, donazioni e tagli alle spese. Si può provare a convincere i comuni e gli altri committenti a sensibilizzarsi al problema. Negativa l'ipotesi di differenziare gli stipendi pagando qualcuno più di altri in una organizzazione dove c'è attaccamento alla storia e al senso del lavoro.

4. Timore. Da questo nuovo settore, per il resto di sicuro interesse, oltre i rischi economici, ne possano emergere poche opportunità di lavoro per le persone svantaggiate. I soci-lavoratori, di cui molti soggetti svantaggiati, dovrebbero essere coinvolti in questa decisione, così come i volontari dell'associazione che contribuiscono all'attività lavorativa e all'accompagnamento delle persone. Le conseguenze sarebbero per tutti. Titubanza, per rischio di spaccature interne alla cooperativa.

5. Contentezza per questa opportunità. Si cominciava a vedere rosso nei conti di cassa e bilancio. Il rischio di impresa è da prendere con le dovute cautele intraprendendo un'attenta pianificazione intorno alla ricerca di finanziamenti e a tempi e modi di rientro. Va bene la differenziazione stipendiale se contenuta e non crea aspettative negli altri lavoratori: la cosa un po' preoccupa ma potrebbe essere la strada giusta per il futuro. Anche per trovare nuovi sostegni e stakeholder nel territorio, nonché crearsi una nuova nicchia imprenditoriale e diventare più competitivi. Il cambiamento è affascinante.

6. Sia interesse che qualche preoccupazione. Conta il lavoro per le persone svantaggiate e gli attuali settori sono ad alta intensità di lavoro quindi adatti a inserire molte persone anche poco qualificate. Le scelte devono innanzitutto tutelare questo aspetto. Ben venga la nuova opportunità se efficace in tal senso. La differenziazione dello stipendio non è il problema centrale, altri aspetti sono più sostanziali: per esempio l'eventuale perdita del posto di lavoro per i soci.

7. Preoccupazione per il rapporto con il territorio, la comunità e i volontari: che ruolo avranno in futuro se la cooperativa assume una linea più imprenditoriale? C'è rischio di snaturamento. C'è attaccamento ai valori del volontariato fin da quando l'attuale cooperativa era solo un gruppo di volontari; alcuni lo sono rimasti, nuovi ne sono arrivati; per questo è difficile capire il senso di dover pagare una persona diversamente. Mentre su questo c'è disorientamento, d'altro canto si riconosce che è un'occasione per giocare un ruolo più positivo sul tema della sostenibilità e sulle politiche ambientali nel territorio.