

I libri del Fondo sociale europeo

ISSN 1590-0002

L'Isfol, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, è un Ente Pubblico di ricerca istituito con D.P.R. 30 giugno 1973 n° 478. Opera per lo sviluppo dei sistemi della formazione, dell'orientamento e delle politiche del lavoro svolgendo e promuovendo attività di studio, ricerca, sperimentazione, valutazione, consulenza ed assistenza tecnica e fornendo supporto tecnico-scientifico allo Stato, alle Regioni e province autonome, agli Enti locali.

Commissario straordinario
Sergio Trevisanato

Direttore generale
Antonio Francioni

I libri del Fse

la Collana
I libri del Fondo sociale europeo
raccolge i risultati tecnico-scientifici
conseguiti nell'ambito del Piano di attività
ISFOL per la programmazione di FSE 2000 -
2006 "PROGETTI OPERATIVI: Azioni per
l'attuazione del Programma Operativo
Nazionale Ob. 3 AZIONI DI SISTEMA" e del
Programma Operativo nazionale Ob. 1
"ASSISTENZA TECNICA E AZIONI DI SISTEMA
(Misura II.1)"

la Collana
I libri del Fondo sociale europeo
è curata da *Isabella Pitoni*
responsabile del Progetto ISFOL
Informazione e Pubblicità per il FSE



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI**

ISFOL

**APPUNTI
SULL'IMPRESA SOCIALE**

Il volume rappresenta il risultato di un'attività di ricerca realizzata dal Progetto Integrazione tra Politiche sociali e Politiche occupazionali dell'Isfol diretto da Antonello Scialdone, nell'ambito del Programma Operativo Nazionale Ob.3 "Azioni di Sistema", asse B misura 1.

La ricerca è stata realizzata in collaborazione con: *ISSAN - Università di Trento.*

Hanno partecipato al gruppo di lavoro: per l'Isfol: *C. De Rita, A.C. Giorio e C. Ranieri* per l'Issan: *C. Borzaga e M. Mongera.*

Il volume è a cura di *Anna Chiara Giorio, Cristiana Ranieri, Antonello Scialdone.*

Sono autori del volume:
Introduzione: *M. Martone*

Capitolo I: *C. Borzaga, A.C. Giorio*

Capitolo II: *C. De Rita, G. Giuliano, M. Mongera, C. Ranieri*

Capitolo III: *C. De Rita, C. Ranieri*

Capitolo IV: *S. Casadej, A.C. Giorio, T. Lang*

Capitolo V: *A.C. Giorio*

Postfazione: *G. Sestini.*

Collaborazione elaborazioni statistiche per l'Isfol:
G. Giuliano.

Coordinamento della programmazione editoriale e dell'editing della collana **I libri del Fondo sociale europeo:**

Aurelia Tirelli

Con la collaborazione di:

Paola Piras

INDICE

INTRODUZIONE	7
1 • DAL NONPROFIT ALL'IMPRESA SOCIALE: QUADRO TEORICO E INDIRIZZI COMUNITARI	9
1.1 Evoluzione del sistema di welfare e ruolo delle organizzazioni nonprofit	11
1.2 Caratteristiche dell'impresa sociale	15
1.3 L'Unione Europea e l'economia sociale	24
2 • UNA FOTOGRAFIA DELL'IMPRESA SOCIALE: EVIDENZE DA UN'INDAGINE EMPIRICA	29
2.1 Alcuni dati generali sul nonprofit	31
2.2 Le unità del campione	39
2.3 Ambiti di attività	42
2.4 La dimensione economica	46
3 • ASSETTI ORGANIZZATIVI	55
3.1 Genesi ed evoluzione dei modelli proprietari	57
3.2 Sulle strutture di governo	67
3.3 Sistema di relazioni territoriali: quadro d'insieme	73
3.4 L'ottica di rete	77
4 • IL CAPITALE UMANO	95
4.1 Quale occupazione	97
4.2 Un lavoro che soddisfa?	105
4.3 Fabbisogno di competenze e attività formative	110
4.4 Per una lettura di genere	118
5 • IL FONDO SOCIALE EUROPEO COME STRUMENTO DI SOSTEGNO ALLA PROGETTUALITÀ	125
5.1 Indicazioni emerse per la programmazione delle politiche	127
5.2 Il ruolo del FSE: scelte della programmazione e attuazione regionale	132

5.3	I laboratori sperimentali	141
5.4	Una valutazione delle politiche promozionali	145
	POSTFAZIONE	
	Impresa sociale e principio di sussidiarietà: verso la nuova legge	147
	• RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	149
	ALLEGATI	
	Elenco tabelle, figure e tavole	157

INTRODUZIONE

Mariano Martone*

La presente ricerca si colloca nell'ambito delle "Azioni di sistema nel campo della prevenzione e lotta all'esclusione sociale" di cui al Programma Operativo Nazionale FSE Ob.3. L'obiettivo della Misura di riferimento (B1) è favorire l'integrazione tra politiche sociali e politiche del lavoro nell'ambito della riforma dell'assistenza.

Nella moderna cultura del sociale, affermatasi attraverso i principi enunciati nei documenti di programmazione europei, nazionali e regionali, si sta rendendo sempre più evidente il passaggio da una dimensione strettamente settoriale, che induce un meccanismo di delega nell'ambito di confini di competenza molto rigidi, ad una dimensione di integrazione, dove il welfare ha allargato, a diversi livelli, il suo campo d'azione: da una sfera esclusivamente assistenzialistica, con esclusivo riferimento alla dimensione del disagio, ad una concezione dell'intervento che comprende anche altri profili.

I soggetti delle politiche sociali si interrogano sui progressi fatti e sulla effettiva possibilità di poter realizzare ovunque servizi territoriali aperti alla presa in carico globale e continuativa, servizi integrati in un sistema di risposte a organizzazione territoriale, orientati ad una forte sinergia con il contesto sociale che, aggregando le risorse aggiunte della società civile, promuovono percorsi di inclusione.

Tramite la comprensione dei mutamenti che si sono verificati nel tempo e nell'elaborazione e nell'attuazione di modelli di intervento, si apre una prospettiva attraverso cui l'emergere della "partecipazione sociale" nello scenario dei servizi acquista un senso che testimonia il modificarsi delle strategie di azione. Nell'evoluzione che ha caratterizzato il sistema istituzionale di welfare, fino allo stato attuale della realizzazione dei servizi e delle prestazioni sociali, la spinta solidaristica rinnovata nelle sue determinanti storiche ha mobilitato intorno ad obiettivi comuni un crescente numero di individui che nell'organizzarsi in modo maggiormente strutturato hanno acquisito la capacità di maturare un patrimonio ricco di esperienze, di cultura e di valori, garantendo continuità all'azione, attraverso forme di intervento più vicine e sensibili ai bisogni cui vuole rispondere.

Contestualizzarne l'evoluzione storica permette di riflettere sulla presenza delle imprese sociali in questo ambito e di analizzarne, così, le peculiari elaborazioni, relativamente ai *ruoli* e le *funzioni* che nel corso del tempo è andata assumendo.

* Direttore Generale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali-DG Volontariato.

Nel nostro Paese le esperienze nel settore sociale dimostrano, nel processo di innovazione dei modelli di intervento, una maggiore apertura alla partecipazione dei soggetti civili, e ciò è favorito e insieme testimoniato dalla presenza stessa delle imprese sociali nella scena. Le Istituzioni riconoscono il ruolo importante di questa presenza che in verità può rappresentare tanto un fattore di integrazione, quanto un fattore di mediazione nel territorio.

Lo sviluppo e la direzione dell'impegno delle imprese sociali sembrano dipendere da alcune condizioni generali, che corrispondono all'esigenza di trovare spazi e progettualità a seconda della permeabilità del sistema dei servizi, così come della maturità e la storia del contesto sociale. Laddove l'attuazione delle riforme sull'assistenza è avvenuta prima e meglio, le imprese sociali hanno potuto giocare un ruolo non sussidiario e non separato rispetto ai servizi pubblici o non limitato ad un obiettivo di negoziazione conflittuale.

L'obiettivo di sostenere lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale, quindi, rappresenta una strategia per attuare azioni di integrazione e coesione, capace anche di promuovere occupazione: temi richiamati dal Ministero del Lavoro nell'ambito del Libro Bianco sul Welfare (2003).

Pertanto, è importante che le imprese sociali acquisiscano un ruolo sempre più specifico e qualificato all'interno dei programmi di inclusione sociale, all'interno di un movimento nazionale coordinato nei vari livelli di rappresentatività sul territorio.

La ricerca, dell'Isfol, coerentemente agli indirizzi ed agli obiettivi enunciati nell'ambito del FSE, ha l'intenzione di accompagnare delle realtà emergenti dell'imprenditorialità sociale.

Il percorso che segue il volume ben rappresenta l'attività inerente il fenomeno dell'Impresa Sociale che nell'implementazione della Misura B si è sviluppata nel corso di questi anni: una panoramica che, partendo dagli sforzi di concettualizzazione teorica e di sistematizzazione degli elementi che hanno concorso alla definizione del fenomeno in essere, approfondisce quegli elementi di innovatività che essa apporta allo sviluppo del sistema integrato di interventi e servizi sociali e gli aspetti critici e qualificanti del suo divenire nei sistemi di welfare.

Il presente lavoro parte da un'analisi dell'evoluzione del nonprofit verso l'imprenditorialità sociale nello scenario nazionale ed europeo, ripercorrendo le linee di indirizzo comunitarie per la promozione dell'imprenditoria sociale.

Successivamente si riportano i principali risultati emersi dall'indagine empirica, in relazione a modalità e strategie di sviluppo, organizzazione e risorse umane, ottica di rete.

Si analizza quindi il contributo del FSE alle politiche di promozione dell'imprenditorialità sociale, evidenziandone aspetti rilevanti e alcuni nodi critici.

Conclude questa significativa ricerca dell'Isfol la postfazione del Sottosegretario al Welfare Grazia Sestini, che sottolinea il ruolo della nuova proposta di legge delega sull'impresa sociale in relazione al principio di sussidiarietà.

capitolo 1

- **DAL NONPROFIT
ALL'IMPRESA SOCIALE:
QUADRO TEORICO
E INDIRIZZI
COMUNITARI**

1.1 • EVOLUZIONE DEL SISTEMA DI WELFARE E RUOLO DELLE ORGANIZZAZIONI NONPROFIT

Il contesto economico e sociale europeo ed italiano ha visto negli ultimi anni una forte espansione del Terzo settore e in particolare della sua dimensione imprenditoriale identificata con il termine di impresa sociale. Queste nuove organizzazioni, definite spesso degli ibridi tra imprese *for profit* ed enti ad esclusiva vocazione sociale¹, si sono fatte spazio con gli anni, ampliando notevolmente l'offerta di servizi sociali. Sostanzialmente ciò è stato favorito dai mutamenti dei sistemi di *welfare* avvenuti a partire dagli anni '80 che hanno permesso l'entrata di organizzazioni private nell'offerta dei servizi sociali.

Una domanda di servizi di pubblica utilità crescente e sempre più differenziata a fronte di una sempre meno efficiente politica di *welfare*² e di un'incapacità del mercato di attirare le aziende commerciali verso la produzione di beni e servizi sociali rappresentano i fattori principali che hanno favorito (in generale e, negli ultimi anni, sempre più in senso imprenditoriale) lo sviluppo delle organizzazioni nonprofit. Esse si sono orientate alla produzione di servizi di utilità sociale in forma progressivamente autonoma dalle amministrazioni pubbliche rispetto alle organizzazioni tradizionali preesistenti³.

Si è dato il via così a partire dalla metà degli anni '80 ad un lento processo di depubblicizzazione dei sistemi di servizi sociali. Si è reso in pratica sempre più necessario il passaggio da un sistema sociale prevalentemente pubblico ad un sistema misto, che vede l'operare di servizi pubblici ed organizzazioni ed imprese private, secondo una logica di collaborazione nel rispetto del principio di sussidiarietà.

Questo processo è stato senza dubbio favorito dalla dinamicità delle organizzazioni nonprofit che hanno ottenuto una crescente legittimazione, mostrando capacità di operare anche secondo una logica d'impresa, contribuendo all'innalzamento della qualità e della varietà dell'offerta di servizi sociali, nonché al contenimento dei costi⁴. Ed è così che si è fatto spazio un concetto di organizzazione nonprofit imprenditoriale, un'impresa a vocazione sociale, un'impresa 'sociale'.

1 Con il termine di organizzazioni nonprofit si intendono in questo volume tutte le organizzazioni private che agiscono per finalità diverse da quelle del profitto (*not for profit*), e non solo quelle che hanno il vincolo alla distribuzione degli utili.

2 Le principali inefficienze del sistema di *welfare* si possono individuare in: aumento dei costi non supportato da incrementi della produttività; inefficienza provocata dall'assenza di competizione e da comportamenti opportunistici; crescita delle retribuzioni; insoddisfazione degli utenti per la qualità dei servizi erogati, per la limitata differenziazione dell'offerta e per la scarsa tutela garantita alle classi più deboli.

3 Questo processo di parziale distacco dall'apparato pubblico ha favorito l'abbandono di una visione statocentrica della produzione di beni e servizi di utilità sociale, nella direzione di una concezione di stato regolatore e garante, ma sempre meno gestore diretto di questi servizi.

4 Ricordiamo che vi sono quattro principali teorie sull'interpretazione della nascita delle organizzazioni nonprofit:

- quella più diffusa individua nel vincolo alla non distribuzione degli utili una modalità efficace per superare i fallimenti del contratto determinati dall'esistenza di asimmetrie informative tra produttore e consumatori (o donatori). Le organizzazioni nonprofit, in questo caso, si sviluppano essenzialmente ove ciò che rende difficile o addirittura impedisce la transazione è la difficoltà del consumatore a controllare la qualità del prodotto (Hansmann, 1996);
- l'interpretazione secondo cui le ONP forniscono una risposta adeguata alle difficoltà del governo a soddisfare una domanda di beni pubblici eterogenea ed in evoluzione (Weisbrod, 1988). Tali difficoltà scaturiscono dal fatto che l'offerta di beni pubblici o di interesse collettivo è strutturata sulla base della domanda del votante mediano;
- l'interpretazione che vede le ONP quali istituzioni che permettono ai consumatori di massimizzare il controllo sull'*output* al fine di superare le asimmetrie informative tra produttore e consumatore (Ben-Ner, Van Hoomissen, 1991);

L'inserirsi di questa forma ha senza dubbio segnato l'affermarsi di un nuovo sistema di offerta che implica una struttura integrata di produzione e di erogazione di servizi, non più quindi solo di tutela e promozione di diritti. Tale sistema vede protagoniste una pluralità di organizzazioni e forme giuridiche, ognuna con le peculiarità e le modalità operative tipiche delle loro connotazioni strutturali e giuridiche.

Lo sviluppo di un settore nonprofit caratterizzato dalla diffusione di unità organizzative produttrici di servizi è potuto avvenire nonostante in Italia il dibattito sul cosiddetto terzo settore sia partito notevolmente in ritardo rispetto agli altri paesi europei a causa di motivi ben noti: una cultura dell'intervento sociale che ha relegato il terzo settore ad un ruolo residuale, un'inefficiente progettazione delle politiche sociali, l'incapacità dell'ente pubblico di soddisfare i bisogni emergenti inducendo la famiglia e le reti parentali ad operare quali ammortizzatori di molteplici problemi economici e sociali⁵. Per comprendere il percorso che ha portato ad una prima definizione di impresa sociale è importante accennare brevemente all'evoluzione dei ruoli assunti da queste organizzazioni.

Il settore nonprofit italiano può essere definito pluralistico nei ruoli, poiché li ha modificati nella storia a seconda del grado di sviluppo di stato e mercato e dei rispettivi fallimenti di queste due istituzioni regolatrici-erogatrici⁶. Questi ruoli sono stati modellizzati come segue:

- *advocacy*, cioè tutela di particolari categorie di interessi o promozione di diritti dei cittadini. Qui si inserisce l'azione organizzata degli enti nonprofit nei confronti di altri soggetti (Stato o mercato) per promuovere il riconoscimento ed il rispetto di determinati diritti;
- redistribuzione di flussi di risorse finanziarie verso destinazioni d'uso ritenute socialmente rilevanti. Tale ruolo è tipico delle *grant giving organizations*⁷, quali ad esempio le fondazioni bancarie italiane, le quali non rispondono generalmente ad una domanda specifica di servizi;
- produzione diretta di servizi sia sociali che assistenziali, e più in generale di utilità sociale. Infatti, alcune organizzazioni che tradizionalmente in Italia hanno assunto ruolo di *advocacy*

- le tesi che spiegano le ONP come il risultato di particolari tipologie di imprenditori (Rose-Ackermann, 1996), di gruppi religiosi e non, intenzionati ad allargare la propria influenza sociale, anche finanziando attraverso il reddito non distribuito attività di proselitismo.

Possiamo riassumere tali teorie affermando che l'impresa nonprofit è potenzialmente in grado di produrre servizi qualitativamente migliori a costi inferiori grazie alla peculiare natura organizzativa che la contraddistingue, ed è in grado in particolare di superare le differenze tra qualità pattuita e qualità effettiva del prodotto causate dalla presenza di asimmetrie informative. Preme sottolineare però che tali teorie di provenienza statunitense rivelano alcuni limiti se applicate alla realtà del settore nonprofit italiano. Infatti negli Stati Uniti il settore nonprofit assume da sempre un ruolo notevole e decisamente più autonomo rispetto ai paesi europei (dove l'evoluzione e lo status del terzo settore pur si differenzia per il diverso grado di diffusione, caratterizzazione e rapporti con l'ente pubblico), grazie alla diffusa presenza di enti *grant making* quali le fondazioni sostenute da donatori, praticamente inesistenti in Europa.

5 Fazzi, 2000.

6 La recente letteratura ha superato peraltro la tradizionale visione delle organizzazioni nonprofit quali terza via per il superamento dei fallimenti di Stato e Mercato, sottolineando l'esigenza di riservare a queste organizzazioni uno spazio più ampio ed autonomo e non semplicemente surrogatorio.

7 Tali organizzazioni sono tipiche del settore nonprofit americano, caratterizzato dalla distanza tra finanziatore e beneficiario. Per una trattazione completa e per un'interpretazione dell'esistenza e delle caratterizzazioni tipiche di tali organizzazioni si veda Hansmann, 1996. Come si potrà notare il "limite" di tale interpretazione consiste nel non giustificare l'esistenza di organizzazioni nonprofit con funzioni produttive, le cosiddette *commercial entrepreneurial Npo*, se non sottolineandone la trasformazione obbligata ad imprese *for profit* (es. ospedali ed università).

hanno optato poi per la produzione di servizi, altre più recenti si sono dedicate sin dall'inizio alla produzione di servizi in modo stabile e continuativo⁸.

Le prime organizzazioni che si sono dedicate ad attività di produzione agivano pur sempre secondo un'ottica di erogazione di servizi, cioè su mandato e finanziamento della pubblica amministrazione che in un certo senso dettava le regole del gioco. Successivamente, invece si è sviluppata una logica più coerente con la qualificazione di 'imprenditoriale'; in questo caso, infatti, l'organizzazione agisce e finalizza le sue attività in coerenza con la soddisfazione di bisogni emergenti o consolidati. Tale impresa quindi organizza e destina le risorse a sua disposizione verso uno scopo ben preciso, assumendosi di conseguenza il rischio economico e gestendo l'attività in autonomia. In tal senso possiamo dire che l'erogazione di un servizio secondo queste modalità concorre allo sviluppo economico poiché, di fatto, produce attività economica oltre che sociale, indipendentemente dalla fonte dei finanziamenti.

Come è noto, in Italia il terzo settore ha svolto fino agli anni '80 soprattutto un ruolo di *advocacy* a causa dello sviluppo di politiche di *welfare* universalistico che hanno attribuito all'ente pubblico funzioni di responsabilità monopolistica. Negli ultimi anni, tuttavia, stiamo assistendo ad un cambiamento radicale sia delle metodologie di intervento, in una direzione appunto imprenditoriale e non più solamente produttivo-erogativa, che delle forme organizzative. Ciò ha indotto un diverso grado di attenzione al settore nonprofit da parte del mondo economico e della pubblica amministrazione.

La definizione di impresa sociale è quindi frutto di un approccio sostanzialmente economico al nonprofit. Cos'è pertanto l'*impresa sociale*? Gli studi che finora hanno portato a delinearne i tratti salienti e più comuni derivano per ora esclusivamente da osservazioni empiriche che hanno portato all'individuazione delle caratteristiche delle organizzazioni nonprofit più recenti, nonché delle trasformazioni in senso imprenditoriale di quelle più datate.

Il termine "impresa sociale" vuole cogliere la specifica natura imprenditoriale e la finalità produttiva che caratterizzano ormai molte organizzazioni nonprofit. Esse sono individuabili in organizzazioni che assumono varie forme giuridiche nei diversi paesi, accomunate dalla presenza di uno spirito imprenditoriale e dall'obiettivo di coniugare specifici fini sociali ed economici. Tale termine è stato utilizzato, oltre che da alcuni studiosi del settore nonprofit europeo, dalla Unione Europea⁹.

Con il concetto di impresa sociale si fa dunque riferimento ad organizzazioni la cui caratteristica principale non è il vincolo alla non distribuzione degli utili ai proprietari¹⁰, bensì la possibilità di coniugare la produzione di servizi socialmente utili alla comunità con elementi quali volontarietà, autonomia, assunzione del rischio e propensione all'innovazione. Esse quindi si

8 La novità in questo senso infatti non è costituita tanto dallo sviluppo del carattere imprenditoriale dell'attività svolta da queste organizzazioni, poiché esso era già presente in quelle organizzazioni che poi affidavano l'erogazione dei servizi prodotti ad altri enti (per lo più pubblici).

9 Cfr. su questi temi il paragrafo 1.3.

10 "The expression social enterprise refers to any private activity conducted in the public interest, organised with an entrepreneurial strategy but whose main purpose is not the maximisation of profit but the attainment of certain economic and social goals, and which has a capacity for bringing innovative solutions to the problems of social exclusion and unemployment." Cfr. OECD, 1999.

differenziano notevolmente dalle cosiddette "mense dei poveri", cioè da quelle organizzazioni che per la particolare natura dei mercati in cui operano, per i processi produttivi adottati o per le caratteristiche dei loro utenti, non sono in grado di produrre alcun valore economico, dedicandosi quindi esclusivamente alla redistribuzione di ricchezza. Al contrario, infatti, le imprese sociali producono secondo modalità organizzative e gestionali imprenditoriali, beni e servizi sottoposti a tutela sociale e prodotti in quantità insufficiente e/o a condizioni che non consentono a determinate fasce di popolazione di usufruirne. Esse producono quindi beni che, in accordo con il comune senso di giustizia sociale, dovrebbero essere prodotti e resi accessibili indipendentemente dal potere d'acquisto e per i quali il mercato non garantisce sufficiente disponibilità.

1.2 • CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA SOCIALE

Di seguito analizzeremo le caratteristiche principali dell'impresa sociale, chiarendo soprattutto in cosa consiste il loro essere impresa. La definizione di impresa cui faremo riferimento è quella individuata dal *network* di ricerca EMES costituito nel 1998 dagli studiosi di 15 Stati Membri dell'Unione Europea¹¹. Tale rete di ricerca ha intrapreso un'analisi accurata delle caratteristiche e delle potenzialità specifiche delle nuove forme di imprenditoria sociale. Essa ha istituito, con il sostegno della Commissione Europea, un programma operativo, con sessioni di lavori comuni ogni sei mesi per rendere possibile il confronto dei risultati ottenuti nei diversi paesi.

Il primo passo del *network* Emes è stato quello di individuare una definizione operativa di impresa sociale, separando le caratteristiche di natura economica da quelle di natura sociale. Esse producono essenzialmente beni di interesse collettivo (*merit or collective goods*)¹² affidandosi a forme giuridiche e gestionali di tipo privatistico, se pur caratterizzate da statuti e strutture organizzative che esaltano la finalità sociale dell'iniziativa.

Prima di passare in rassegna le caratteristiche salienti delle nuove imprese sociali sembra opportuna una premessa sulle tendenze innovative che esse hanno introdotto nel settore non-profit europeo. Esse consistono essenzialmente:

- nell'introduzione di nuovi prodotti e tipologie di servizi sul mercato 'sociale', accogliendo le sfide contemporanee poste dalla crisi delle storiche istituzioni sociali (Stato, famiglia) e dei sistemi di relazioni ad esse sottesi;
- nell'introduzione di nuove metodologie organizzative tramite il coinvolgimento di varie e diversificate categorie di *partners* (lavoratori salariati, volontari, consumatori, finanziatori quali autorità locali e nazionali ecc.);
- nella presenza di nuovi 'fattori di produzione', come lavoratori volontari, che costituiscono una presenza significativa soprattutto per il fatto che il loro contributo lavorativo permette di produrre beni o servizi precedentemente non ottenibili tramite l'esclusivo ricorso a lavoratori stipendiati;
- nello sviluppo di nuove relazioni di mercato favorite dall'esternalizzazione di alcuni servizi da parte dello Stato ma anche delle famiglie, a seguito dell'aumento della presenza femminile sul mercato del lavoro e da fenomeni di isolamento delle famiglie moderne. A ciò ha contribuito la tendenza delle pubbliche amministrazioni all'esternalizzazione della produzio-

11 La rete EMES il cui idioma trae origine da *L'émergence des entreprises sociales, réponse novatrice à l'exclusion sociale en Europe*, iniziò formalmente i lavori di ricerca nel 1996, anno in cui vi partecipavano sette paesi europei: Belgio, Finlandia, Francia, Italia, Spagna, Svezia, e Gran Bretagna. Nel 1997 e negli anni successivi la partnership si estese anche ad altri paesi della Comunità Europea, ed a paesi dell'Europa centrale, orientale e sud-orientale.

12 Con tale espressione si indicano quei beni e servizi il cui consumo lo Stato ritiene di dover incentivare, sovrapponendosi alle scelte del consumatore. Tale intervento "sovrano" è giustificato dalla presenza di fenomeni di distorsione percettiva sul contenuto qualitativo dei beni, che si manifestano con l'incapacità del consumatore/utente di ordinare tutti gli stati possibili della qualità. Ciò è causato da carenze di natura informativa quali asimmetria informativa produttore-consumatore, fenomeni di *misperception*, ecc. che impediscono di sviluppare una valutazione complessiva dei beni o dei servizi. Gli esempi più lampanti caratterizzati da tale fenomeno sono la sanità e l'istruzione. Cfr. Mitone, 1996.

ne di servizi sociali¹³ ed allo sviluppo dei quasi-mercati¹⁴ per alcuni servizi prima offerti dalla mano pubblica o da enti nonprofit interamente finanziati dallo stato;

- la legittimazione di nuove forme imprenditoriali da parte degli ordinamenti legislativi. In Italia emblematica è la legge n. 381/91 sulle cooperative sociali, parzialmente ripresa anche in altri paesi europei¹⁵. I passi avanti in campo legislativo hanno determinato, inoltre, la formalizzazione di varie iniziative di natura *multistakeholder*, che coinvolgono cioè più di una delle parti interessate nel processo decisionale.

A ragione, quindi si può confermare che l'aspetto determinante delle imprese sociali è la loro capacità di escogitare soluzioni innovative ai problemi dell'esclusione sociale e della disoccupazione, contribuendo ad uno sviluppo economico sostenibile che favorisce la realizzazione della coesione sociale.

Sottolineando il fatto che non esiste una definizione universalmente accettata di impresa sociale, riportiamo di seguito le caratteristiche delle imprese sociali identificate ed analizzate dalla rete di ricerca Emes. L'indagine empirica ha cercato di analizzare la presenza e la frequenza di queste caratteristiche all'interno del campione di organizzazioni considerato, che verrà presentato nel capitolo successivo. Senza soffermarsi troppo su tali caratteristiche¹⁶, ci si limita ad elencarle anticipando brevemente i risultati dell'indagine e riservando gli approfondimenti all'interno del volume. Per quanto riguarda le caratteristiche economiche, sono stati individuati i seguenti elementi:

13 Il ricorso al *contracting out* è tipico della realtà italiana. Tramite tale meccanismo l'operatore pubblico rinuncia a produrre direttamente determinati beni o servizi, affidandone la fornitura ad operatori privati nonprofit o for profit, in base a meccanismi di selezione competitivi. Il fornitore privato, quindi, eroga il servizio al cittadino consumatore sulla base di una delega e di un finanziamento, mentre al delegante pubblico rimangono due tipi di responsabilità: la programmazione del sistema di servizi, garantendo un livello di fornitura adeguato alle esigenze della collettività, nonché la produzione di determinati beni di merito, ed ovviamente il finanziamento del sistema che salvaguarda quelle esigenze redistributive alla base della nascita dei sistemi di welfare. Cfr. Barbetta, 2000.

14 La presenza dei quasi mercati si è sviluppata in Gran Bretagna grazie alle riforme avviate dai governi di matrice conservatrice verso la fine degli anni '80, conosciute come riforme dei quasi-mercati. Esse hanno incentivato una crescente competitività tra le organizzazioni di terzo settore per aggiudicarsi finanziamenti e commissioni da parte della pubblica amministrazione. Tale metodologia stimolerebbe l'efficienza, trattandosi, d'altra parte, di meccanismi selettivi sul lato dell'offerta tipici del mondo for profit. L'efficienza è intesa qui non solo come aumento della produttività, bensì come stimolo all'innovazione ed alla buona gestione. Secondo Legrand (cfr. Legrand, 1990) le caratteristiche distintive dei quasi mercati sono due: abbandono da parte dello Stato del doppio ruolo di produttore e finanziatore di servizi pubblici che aveva svolto nel modello welfarista e passaggio ad una funzione di finanziamento/programmazione dei servizi, la cui produzione viene affidata ad una pluralità di imprese o di enti operanti in competizione diretta; le risorse destinate al finanziamento non vengono assegnate direttamente ai produttori, bensì agli utenti, evitando processi di intermediazione burocratica e ricorrendo o all'assegnazione di *voucher* distribuiti dallo Stato per specifici servizi, oppure tramite altre forme, sempre non monetarie, di "espressione di gradimento". L'obiettivo esplicito dei quasi-mercati britannici è quello del miglioramento quali-quantitativo dell'offerta dei servizi di welfare, mentre quello implicito consiste nel ridimensionamento della spesa pubblica attraverso un miglioramento del grado di efficienza nell'offerta. Attraverso l'esternalizzazione dei servizi ad enti senza scopo di lucro e lo sviluppo dei quasi mercati, soprattutto nel settore dell'assistenza, in Italia ha contribuito a determinare la nascita del processo di nascita di un nuovo soggetto erogatore di servizi: il settore nonprofit di tipo produttivo. Cfr. Fazzi, 2000.

15 Nel 1995 il Belgio ha introdotto nella propria legislazione il concetto di impresa con finalità sociale, nel 1998 il Portogallo quello di cooperativa di solidarietà sociale, mentre la Grecia nel 1999 ha adottato le cooperative sociali a responsabilità limitata.

16 Per approfondimenti teorici sulla definizione di impresa sociale e sulla concezione del termine all'interno dei vari paesi europei si rimanda al volume di Borzaga, Defourny, 2001.

- a** la continuità dell'attività economica di produzione di beni e/o di erogazione di servizi: a differenza delle organizzazioni nonprofit tradizionali le imprese sociali non hanno come attività principale la rappresentanza e tutela dei diritti o la distribuzione di flussi di risorse finanziarie. È la produzione di servizi la loro ragione d'essere principale. Come si vedrà dall'analisi dei dati contenuta nei capitoli seguenti, questa caratteristica accomuna tutte le organizzazioni appartenenti al campione. Tuttavia è emerso che esse sono sorte oltre che per rispondere ad un bisogno non soddisfatto dalla pubblica amministrazione o da altre organizzazioni, anche per tutelare i diritti dei destinatari dei servizi. Molte delle imprese sociali di recente costituzione non hanno quindi del tutto abbandonato quel ruolo di *advocacy*, che caratterizzava la nascita delle prime organizzazioni nonprofit italiane, bensì la realizzano producendo concretamente dei servizi;
- b** elevato grado di autonomia: le imprese sociali sono create volontariamente da un gruppo di soggetti che ne detengono il controllo e che godono di entrambi i diritti di *voice* ed *exit*. Sebbene possano ricorrere a finanziamenti pubblici, esse non dipendono direttamente o indirettamente da autorità pubbliche o da altre organizzazioni (federazioni, società private, ecc)¹⁷. Le organizzazioni intervistate nell'indagine empirica, presentata di seguito, manifestano chiaramente questa tendenza all'autonomia. I finanziamenti pubblici assumono infatti un ruolo quasi irrilevante soprattutto nella fase di start up, fase in cui per definizione tali fonti di finanziamento risultano per molte organizzazioni l'unico mezzo per passare attivamente e concretamente da una fase di progettazione ed analisi di fattibilità alla fase di avvio. Anche successivamente, durante il consolidamento, queste organizzazioni si dimostrano prevalentemente autonome, autofinanziando le loro attività anche secondarie soprattutto attraverso la vendita di beni e servizi oppure ricorrendo ad istituti di credito privato. Ricorrono quindi di frequente alle proprie capacità di generare valore aggiunto e ricchezza;
- c** presenza significativa di rischio economico: i promotori e i fondatori di un'impresa sociale si assumono personalmente i rischi dell'iniziativa impegnando risorse finanziarie proprie. Va sottolineato però che il capitale di rischio necessario ad un'impresa sociale è solitamente contenuto rispetto a quello necessario ad un'impresa for profit tradizionale, poiché l'attività cui si dedica è generalmente *labour intensive*. Gli investimenti più rischiosi diventano quindi il lavoro e l'investimento in capitale umano specifico. Infatti, a differenza di molte istituzioni pubbliche ad esempio la sopravvivenza delle imprese sociali dipende dagli sforzi compiuti dai soci e dai lavoratori per assicurare all'impresa le risorse necessarie allo svolgimento dell'attività. Dall'indagine che viene presentata in questo volume emerge essenzialmente che le organizzazioni nonprofit produttive di recente costituzione, impiegano ed investono nell'impresa risorse proprie sia finanziarie (questo si desume dal fatto che il ricorso ai finanziamenti risulta ridotto pressoché in tutte le fasi del ciclo di tali enti) che umane. Esse infatti assumono, addestrano, formano e remunerano tutte una quota significativa di forza lavoro;
- d** ricorso a forza lavoro remunerata: questa caratteristica è strettamente legata alle precedenti, che spesso si sovrappongono nell'individuare i connotati imprenditoriali di queste organizzazioni. La presenza di forza lavoro retribuita è infatti nelle imprese sociali un fattore di

¹⁷ La nuova legge sull'impresa sociale, promossa dal Governo, dovrebbe sottolineare in particolare anche questo aspetto secondo cui enti pubblici ed imprese *for profit* non potranno detenere il controllo dell'impresa sociale, nemmeno attraverso la facoltà di nomina maggioritaria all'interno dei consigli d'amministrazione.

sviluppo strategico. Ciò avviene naturalmente anche all'interno del campione di imprese analizzato, che contiene organizzazioni con almeno tre lavoratori salariati e che in generale ricorre ampiamente all'apporto di forza lavoro¹⁸.

Ma la definizione qui proposta non raccoglie solamente le dimensioni strettamente economiche delle imprese sociali. Va oltre, cerca di individuare anche le caratteristiche sociali che la connotano e che la distinguono dalle tradizionali imprese for profit e che si rivelano fondamentali per la creazione di valore aggiunto. Tale valore aggiunto viene individuato dai sociologi nella capacità di creare e valorizzare reti interpersonali, rapporti di solidarietà reciproca e relazione sociale¹⁹, mentre gli economisti lo individuano nel considerare l'identità tra funzione sociale e funzione redistributiva. Sostanzialmente secondo quest'ultimo punto di vista la creazione di una fitta rete di rapporti sociali cosiddetti di fiducia operata dalle imprese sociali, rappresenterebbe una sorta di esternalità positiva.

Analizzando brevemente le caratteristiche della dimensione sociale delle nonprofit produttive si trovano:

- a** l'obiettivo specifico di realizzare benefici per la comunità: ciò si traduce nel fornire servizi alla comunità o ad un particolare gruppo di persone all'interno di essa. Nella stessa ottica rientra un'altra caratteristica dell'impresa sociale: la volontà di promuovere il senso di responsabilità sociale all'interno delle comunità locali, favorendone l'iniziativa autonoma. Le organizzazioni appartenenti al campione mostrano nettamente questa caratteristica, poiché il loro raggio d'azione privilegia decisamente la comunità locale ed il legame con il territorio, dimostrando buona capacità di interagire con gli interlocutori sociali, soprattutto allo scopo di individuare e monitorare i bisogni;
- b** iniziativa promossa da un gruppo di cittadini: le imprese sociali sono il risultato di dinamiche collettive che coinvolgono più persone appartenenti a una comunità o a un gruppo che condivide un bisogno o uno scopo comune. In effetti ciò avviene anche all'interno del campione considerato, poiché una percentuale elevata di organizzazioni sorge proprio su iniziativa di un gruppo di cittadini per realizzare un progetto comune;
- c** un governo non basato sulla proprietà di capitale: ciò rimanda al ben noto principio "una testa un voto" che, tradotto secondo una concezione più moderna di democraticità di governo, rimanda ad un concetto di voto non proporzionale alla quantità di capitale sottoscritto. Ciò non significa che i detentori di quote di capitale significative non rivestano un ruolo importante; questo ruolo, assieme al potere decisionale, sarà condiviso con gli altri detentori di interesse;
- d** partecipazione allargata: orientamento *multistakeholder* e politica manageriale democratica fanno sì che venga promossa e realizzata attraverso l'attività economica una maggiore democrazia a livello locale. Ciò è stato rilevato anche nel campione in cui le organizzazioni sono prevalentemente di natura *multistakeholder* e si sono mantenute tali anche durante la

18 Questo aspetto verrà approfondito all'interno del volume. Per ora si anticipa che il totale dei lavoratori remunerati occupati all'interno del campione ammonta a ben 6.070 unità.

19 L'esigenza di socialità nasce fondamentalmente dalla crisi del sistema di *welfare* che, come detto, non ha saputo supplire né all'evoluzione inesorabile della società e dei suoi componenti, né all'insorgere dei nuovi bisogni che tale evoluzione ha comportato.

fase di consolidamento, in cui solitamente emergono in modo più rilevante alcuni interessi specifici rispetto ad altri. Si realizzano in questo modo meccanismi partecipativi al potere decisionale ed una gestione democratica. Strutturalmente infatti solo una modalità di partecipazione *multistakeholder* consente la realizzazione di tali principi, poiché in grado di enfatizzare la partecipazione alla vita d'impresa di categorie di portatori d'interesse diverse e disperse: volontari, lavoratori remunerati, manager, utenti, rappresentanti di enti pubblici o privati, ecc. Ciò assicura innanzitutto una riduzione dei costi e quindi la produzione di beni e servizi a prezzi sicuramente inferiori a quelli offerti da forme di produzione e scambio alternative. Infatti l'impresa sociale così organizzata può contare sulla fornitura sia di fattori di produzione (soprattutto di forza lavoro tramite l'apporto dei volontari), che di risorse finanziarie (donatori) gratuita o a condizioni favorevoli rispetto a quelle di mercato;

e limitata distribuzione degli utili: l'esperienza italiana conferma il vincolo alla non distribuzione degli utili, anche se non ne afferma la supremazia soprattutto in termini di efficacia nell'instaurare relazioni fiduciarie con i destinatari dei servizi e con la comunità in generale. Infatti vi sono anche altre caratteristiche organizzative più adatte alla creazione di relazioni fiduciarie.

Un'impresa sociale per essere definita tale deve essere quindi caratterizzata da una forte connotazione produttiva e quindi un orientamento alla vendita dei beni e servizi, un elevato grado di autonomia sia nella gestione che nei modelli di finanziamento ed un discreto livello di innovatività di prodotto o di processo²⁰ intesa soprattutto nella capacità di svolgere appieno la funzione sociale. Si è inoltre notata la tendenza delle organizzazioni nonprofit di recente costituzione a rispondere alla domanda di nuovi beni e servizi adattando la loro offerta ai mutamenti sociali avvenuti negli ultimi anni. Ciò contribuisce ad affermare che le imprese sociali sono organizzazioni dinamiche, soprattutto nel momento in cui espandono il loro settore di attività tradizionale verso altri parzialmente non coperti dall'offerta pubblica o di mercato, quali ad esempio i servizi culturali o ambientali, che non sono direttamente riconducibili a servizi sociali, ma rivestono comunque un notevole interesse pubblico.

L'impresa sociale, tuttavia, per sua natura non possiede sempre obiettivi chiari e definiti, poiché le caratteristiche dei beni e dei servizi che produce dipendono per definizione dall'evoluzione della società che li richiede e dei suoi componenti; essa tende perciò spesso a caratterizzarsi per un mix di obiettivi, talvolta parzialmente contrastanti. È quindi spesso difficile individuare una funzione aziendale precisa da massimizzare. Essa varierà, invece, a seconda dei contesti e dei bisogni di cui l'impresa sociale è espressione.

²⁰ Tali specificità sono facilmente individuabili nelle organizzazioni di terzo settore sorte negli ultimi anni in quasi tutti i paesi europei. Si assiste ad esempio ad un crescente interesse verso le attività di assistenza all'infanzia in Austria, così come in Francia dove vengono sperimentati nuovi servizi domiciliari per persone anziane o non autosufficienti. Più in generale, le imprese sociali francesi, così come quelle belghe, appaiono fortemente innovative in quei servizi detti di "prossimità", laddove la prossimità può essere oggettiva, ove i servizi vengano erogati su base locale, o soggettiva, ove ci si riferisca soprattutto alla dimensione relazionale dei servizi erogati. Tali imprese riescono in maniera efficace a reperire risorse aggiuntive a quelle offerte dal mercato o dallo Stato, superando la logica funzionale di quest'ultimo. Ciò è particolarmente evidente nelle cooperative sociali italiane che si occupano di assistenza (residenziale e non) a soggetti portatori di handicap, anziani, tossicodipendenti, giovani in difficoltà ecc. Cfr. Borzaga, Delfoury, 2001.

Dal punto di vista economico la forma organizzativa dell'impresa sociale può essere definita come una struttura di incentivi destinata a selezionare ed orientare *stakeholder* diversi verso il perseguimento degli obiettivi statutari. Tale struttura di incentivi è basata su una serie di elementi monetari e non, volti a combinare gli obiettivi, talvolta conflittuali, di varie classi di detentori di interesse. La letteratura economica ha già dimostrato l'efficienza dell'assegnazione del diritto al controllo sull'impresa a soggetti differenti dai portatori di capitale di rischio, a seconda degli scopi di quest'ultima²¹, o a differenti categorie di *stakeholder* nel caso in cui più di una categoria di portatori di interesse sia in grado di influenzare in modo significativo gli esiti delle attività dell'organizzazione. Tale individuazione è resa possibile dal fatto che detentori di interessi diversi condividono la *mission* dell'organizzazione, garantendo un adeguato livello di impegno, grazie alla presenza di specifici mix di incentivi.

In particolare sembra che l'impresa sociale sia potenzialmente in grado di risolvere, tra gli altri, problemi di incompletezza dei contratti di lavoro, riducendo i possibili comportamenti opportunistici che, per esperienza, influenzarono negativamente sia la produttività che la qualità dell'output nelle imprese *for profit* e negli enti pubblici. Ciò è reso possibile grazie alla capacità di selezionare lavoratori, e più in generale portatori di interesse, motivati a produrre e a garantire servizi di qualità, e all'utilizzo di incentivi diversi da quelli monetari, quali condizioni di lavoro più soddisfacenti, maggiore flessibilità (es. nella strutturazione degli orari di lavoro, nella varietà delle mansioni assegnate e nell'applicazione degli standard) e possibilità di partecipazione al potere decisionale. Ciò si traduce generalmente non solo, come abbiamo precedentemente sottolineato, in costi minori (ad esempio di controllo sui lavoratori e sul loro operato, attività caratterizzata da risultati raramente efficaci in imprese *for profit*, a causa della presenza di asimmetrie informative tra datore di lavoro e forza lavoro), ma anche in migliore qualità.

Le caratteristiche dell'impresa sociale che sono considerate cruciali per definire un'adeguata struttura di incentivi si individuano nella garanzia di un coinvolgimento diretto dei lavoratori nella gestione dell'impresa; nella democraticità della gestione e nel perseguimento di un esplicito ideale distributivo a favore della comunità o di parte di essa.

Cosa spiega il successo ed il diffondersi di queste organizzazioni? Cosa sono veramente? Nel tentare di rispondere a questa domanda è utile chiarire il paradosso tra solidarietà ed orientamento sempre più produttivo del terzo settore, considerato da molti una contraddizione. Innanzitutto cercando di chiarire il significato della parola solidarietà si scopre che essa non per forza deve essere considerata gratuità pura. Si è solidali infatti anche quando, essendo dotati dei mezzi per farlo, non si massimizza il proprio vantaggio (che pur non è vietato perseguire da nessuna legge, nemmeno quella sulle organizzazioni nonprofit) bensì si trasla parte del valore aggiunto economico e sociale prodotto verso altri soggetti, agevolandoli.

Sulla base di questa considerazione, è inevitabile riconoscere che tutte le organizzazioni di terzo settore, per cui anche quelle produttive, devono essere caratterizzate da una dimensione solidaristica. È indubbio poi che tale dimensione può essere più o meno accentuata e può

21 Sono ad esempio assegnati ai donatori quando essi giocano un ruolo particolarmente rilevante in qualità di finanziatori dell'attività, ai consumatori nel caso di un difficile controllo sulla qualità del prodotto o servizio, oppure può non esserci una struttura dei diritti di proprietà definita, nel momento in cui gli obiettivi non risultano chiaramente identificabili. Cfr. Borzaga, 2001.

assumere svariate vesti, dalla pura gratuità (nelle organizzazioni di volontariato ad esempio) ad un impegno eterodiretto, se pur remunerato, tipico dell'impresa sociale.

In quest'ultimo caso le imprese sociali sono riuscite a coniugare la produzione ed erogazione di beni di utilità sociale a prezzi accessibili, in modo da consentirne l'accesso alla cosiddetta domanda non pagante costituita dalle fasce più deboli della società. In questi termini esse realizzano la redistribuzione totale o parziale dei risultati: nascono perché distribuiscono una parte dei risultati ottenuti a persone che non fanno parte dell'organizzazione a titolo gratuito o parzialmente gratuito. Detto in altre parole, l'impresa sociale è un soggetto privato che distribuisce volontariamente una parte dei risultati della propria attività a favore di persone che non sono in grado di pagare il prezzo, o l'intero prezzo dei servizi offerti. Ad oggi, sia l'attuale teoria economica del terzo settore sia il supporto dato dalle più o meno recenti indagini empiriche si può affermare che quest'idea dell'organizzazione nonprofit come soggetto che eterodestina i risultati è senza dubbio centrale per la comprensione di questa realtà.

Questa idea riesce infatti a spiegare molte caratteristiche strutturali e qualitative delle imprese sociali, a partire dalla presenza dei volontari, soggetti che contribuiscono gratuitamente a creare ed a gestire un'organizzazione. E lo scopo ultimo di questa attività è la creazione di un beneficio per altri soggetti ritenuti socialmente bisognosi di sostegno, indipendentemente dal fatto che l'essere volontario procuri un senso personale e soggettivo di appagamento e di responsabilità sociale.

Ma non solo: l'idea della redistribuzione spiega anche il forte richiamo morale che le imprese sociali riescono ad avere sulle risorse umane che vi operano, anche e soprattutto quelle retribuite. Queste in particolare traggono dal loro lavoro ben più di una retribuzione monetaria asettica e proporzionale all'impegno. Su questo aspetto dalle ricerche fatte sui lavoratori nel nonprofit e da questa indagine in particolare emerge chiaramente che la scelta di operare nel settore è sempre una scelta dettata da profonde motivazioni morali, che poco hanno a che fare con l'esclusiva ricerca di una qualsiasi occupazione. Un individuo che decide di lavorare nel nonprofit quindi è un individuo che pur sapendo di poter guadagnare di più altrove (anche se in realtà dall'indagine risulta che non sempre l'aspetto retributivo è peggiore nelle imprese sociali), stabilisce di voler realizzare obiettivi di natura altruistica o morale. L'accettare una minor remunerazione, ad esempio, è una componente della funzione distributiva svolta dall'organizzazione. Ciò non significa che i lavoratori nel nonprofit siano per forza omogeneamente e fortemente motivati da una visione "missionaria" del lavoro. Anche in questo caso infatti il lavoro rimane sempre lavoro, ossia un'opportunità di guadagno oltre che di realizzazione personale. Quindi in generale, anche da recenti indagini sui lavoratori nel settore, risulta che la scelta di lavorare nel sociale è legata anche da elementi diversi da quelli ideali. Questo vale però solamente riguardo agli aspetti generali del lavoro. Infatti, analizzando le motivazioni della scelta di uno specifico ambito lavorativo o di una particolare organizzazione o settore, si nota che i lavoratori mostrano un interesse più marcato, soprattutto in termini di fonte di soddisfazione, per altri aspetti di natura non strumentale, come l'interesse appassionato per il settore e ancor più il coinvolgimento nelle decisioni, la più ampia autonomia e la maggior flessibilità concessa nei tempi e nei modi di lavoro. Quest'ultimo aspetto emerge in particolar modo dall'indagine: si è rilevato che complessivamente il campione considerato fa un ampio uso di misure di flessibilità (il 56% vi ricorre), in particolare di: a) ora-

rio flessibile di entrata/uscita dal lavoro; b) part-time reversibile; c) flessibilità nei turni lavorativi.

Si può dire quindi che la preferenza accordata dal lavoratore a tali forme organizzative non è quindi spiegata da una diversa visione del lavoro (più mistica o meno utilitaristica), bensì dal diverso grado di priorità assegnato alle caratteristiche delle diverse organizzazioni. In effetti è emerso dalla ricerca empirica che i lavoratori si orientano verso organizzazioni che esaltano alcune caratteristiche piuttosto che altre e ciò è dimostrato dal fatto che la maggior parte dei lavoratori che provengono da una precedente esperienza lavorativa dichiara di averli abbandonati per scelta personale e non a causa di licenziamenti o di scelte forzate. Sembra quindi che le organizzazioni scelte agiscano come “strutture di incentivi” in grado di attrarre forza lavoro, motivata da aspetti lavorativi non monetari²².

Le imprese sociali sono riuscite e riescono tuttora ad ottenere rilevanti fattori di vantaggio competitivo sia rispetto all'ente pubblico che all'impresa for profit, soprattutto grazie:

- alla presenza del vincolo alla distribuzione degli utili;
- al coinvolgimento dei beneficiari nella proprietà e nella gestione del servizio;
- alla trasparenza gestione ed alla pratica della rendicontazione sociale;
- alla capacità di fornire dei mix retributivi basati su salari soglia ed aspetti qualitativi non monetari che generano soddisfazione sul luogo di lavoro;
- all'instaurazione ed al mantenimento nel tempo di relazioni fiduciarie tramite il coinvolgimento decisionale di varie categorie di *stakeholder*.

Hanno saputo inoltre creare valore aggiunto, non solo economico, ma anche in termini di diversificazione dell'offerta, radicamento sul territorio e forte identificazione con la comunità di appartenenza. Infatti nel nostro paese il fenomeno impresa sociale si caratterizza per la presenza e la diffusione di imprese di medio-piccole dimensioni, per così dire a misura del territorio di appartenenza. Ciò è dovuto principalmente all'instaurarsi di forti legami e reti di relazioni personali, create e sviluppate in maniera autonoma.

Tale caratteristica dimensionale e l'alta connotazione relazionale non hanno però impedito alle imprese sociali di divenire un *partner* efficiente dell'ente pubblico nella fornitura di beni e servizi ad interesse collettivo e questo è avvenuto sostanzialmente per una serie di ragioni ben definite.

Innanzitutto la capacità delle imprese sociali di produrre servizi che meglio si adattano alle diverse e mutevoli esigenze del consumatore. In secondo luogo la capacità di introdurre meccanismi di competizione tra fornitori sia pubblici che privati, in modo tale da mettere in pratica i principi di efficienza ed efficacia indispensabili per sopravvivere sul mercato. Inoltre, grazie al già citato legame fiduciario con la comunità, reso possibile da una lunga presenza sul territorio di appartenenza, le imprese sociali si sono rivelate in grado di produrre servizi ed attività specializzati, molto più economici rispetto al settore pubblico²³.

22 La presenza di una pluralità di forme organizzative sembra quindi in grado di contribuire all'incontro tra domanda e offerta di lavoro sociale e quindi all'equilibrio qualitativo di questo particolare mercato. Cfr. Borzaga, 2000.

23 Questo vantaggio sul prezzo è ovviamente dovuto alla possibilità di usufruire di risorse a costo zero o a costi comunque inferiori a quelli di mercato: la forza lavoro, i cui gap salariali sono colmati grazie alla presenza di una serie di

Il settore nonprofit è infine in grado di attivare processi partecipativi, offrendo ai vari portatori di interessi cui si rivolge la possibilità di impegnarsi non solo per ottenere un beneficio personale diretto, ma anche per sentirsi parte di un sistema in grado di generare benessere sociale, attraverso l'assunzione di una responsabilità sociale sempre più evidente.

Anche questi aspetti legati alla dimensione sociale contribuiscono ad avvalorare la tesi dei vantaggi comparati, rispetto a formule organizzative e gestionali alternative, pubbliche o private²⁴. Tale vantaggio comparato consiste nella capacità di produrre un valore aggiunto di natura sociale attraverso la realizzazione *tout court* della funzione redistributiva, che strutturalmente non è dato raggiungere agli enti pubblici o alle imprese for profit, ed anche nella capacità di accrescere la qualità e la motivazione delle risorse umane impiegate.

incentivi appartenenti alla sfera motivazionale quali la soddisfazione ed il senso di appartenenza; i volontari, che rappresentano pur sempre una risorsa indispensabile e fondamentale anche se la loro presenza si rivela essere attualmente sempre più saltuaria e caratterizzata da un alto turnover, soprattutto tra i più giovani.

24 Cfr. Fazzi, 2002.

1.3 • L'UNIONE EUROPEA E L'ECONOMIA SOCIALE

Le politiche di intervento dell'Unione Europea nell'ambito delle risorse umane riconoscono oggi l'impresa sociale come soggetto che contribuisce alla riduzione delle disuguaglianze e alla crescita del benessere economico e sociale attraverso tre modalità: come portatore di interessi (*stakeholder*) soggetto rappresentante della società civile che svolge essenzialmente un ruolo di *advocacy*, come soggetto imprenditoriale che "intraprende" in settori legati ad una domanda di qualità della vita, come soggetto che offre posti di lavoro in particolare ai soggetti più deboli esclusi o a rischio di esclusione lavorativa.

Tale riconoscimento in ambito comunitario interessa le linee di indirizzo afferenti le politiche economiche e sociali, con riferimento sia al sistema economico delle piccole imprese sia al sistema legato allo sviluppo delle risorse umane²⁵.

L'economia sociale nella strategia europea per l'occupazione. Se nell'ambito delle politiche industriali l'equiparazione concettuale dell'impresa sociale a quella della piccola impresa, da parte dell'Unione, è molto recente²⁶, tuttavia, il termine più ampio e generico di economia sociale è stato più volte utilizzato dal Parlamento europeo per definirne in modo sempre più specifico il ruolo in relazione alla crescita economica, occupazionale e alla partecipazione dei cittadini. La storia delle politiche istituzionali di coesione sociale ed economica europea è infatti caratterizzata da un processo di crescente riconoscimento di ruolo e di potenziale dell'impresa sociale, o, meglio, dell'economia sociale intesa come quella parte di terzo settore che sviluppa comportamenti imprenditoriali²⁷.

Il primo documento sull'economia sociale da parte della Commissione europea è rappresentato dalla Comunicazione sulla "Promozione del ruolo delle associazioni e delle fondazioni in Europa"²⁸ che con riferimento specifico ad una parte del terzo settore (l'associazionismo e le fondazioni) offre una panoramica europea, di tipo giuridico e sociologico, riconoscendone il contributo allo sviluppo occupazionale e alla promozione e salvaguardia dei diritti umani. Le politiche di promozione di quella parte di terzo settore più legata al mercato e a logiche economiche (cooperative, associazioni, fondazioni ed imprese sociali ove esistono) si inseriscono, pertanto, a livello europeo, soprattutto nel percorso di definizione e sviluppo di strategie comunitarie per l'occupazione e l'inclusione sociale.

Il riconoscimento del potenziale dell'economia sociale come nuova fonte di occupazione nel contesto europeo viene implicitamente richiamato per la prima volta nel Libro Bianco dell'allo-

25 Nella sua duplice valenza, il tema dell'impresa sociale richiama competenze ed obiettivi legati sia al sistema delle politiche sociali, sia a quello delle politiche economico-industriali, a seconda che si intenda mettere l'accento sul sistema sociale o su quello economico. Così in ambito comunitario esso è oggetto di interventi di indirizzo e di politiche sotto una duplice veste: quello delle politiche economico-sociali, legato alle risorse umane, di competenza della DG Occupazione ed Affari sociali, e quello delle politiche industriali, legato al sistema delle piccole imprese, di competenza pertanto della DG Impresa.

26 Si veda la Raccomandazione 96/280/CE.

27 Come è noto, non esiste in Europa un modello di impresa sociale che trovi rispondenza giuridica in tutti i Paesi membri, per cui si fa utilizzo del termine di economia sociale, meno vincolante giuridicamente e maggiormente condiviso.

28 Com (97) 241 def.

ra presidente della Commissione Jacques Delors²⁹, il quale costituisce la base teorica per l'avvio di un approccio coordinato a livello europeo sul tema dell'occupazione. È stato poi il Consiglio di Essen del 1994³⁰ che per la prima volta formula il concetto di strategia europea per l'occupazione (SEO), anche se bisogna attendere, per la legittimazione normativa, l'introduzione del Trattato di Amsterdam che, al Titolo 1, art. 2 indica come obiettivi dell'Unione il rafforzamento della coesione economica e sociale e un elevato livello di occupazione³¹. La SEO è finalizzata, secondo il cosiddetto "processo di Lussemburgo", a combattere la disoccupazione attraverso un'azione coordinata degli Stati Membri basata su quattro pilastri (occupabilità, imprenditorialità, adattabilità e pari opportunità). Tale processo viene attuato, a partire dal 1999, attraverso l'emanazione, da parte del Consiglio e su proposta della Commissione, di linee guida annuali sulla base delle quali ciascun Stato membro redige poi annualmente il proprio Piano Nazionale per l'occupazione (PAN). Per l'attuazione di tale strategia viene inaugurato il cosiddetto metodo di coordinamento aperto, che prevede l'elaborazione di linee guida, obiettivi, indicatori qualitativi e quantitativi comuni, criteri di valutazione a carattere non coercitivo ma incentivante per gli Stati membri che redigono il PAN.

Nell'ambito delle prime linee guida relative all'anno 1999 l'economia sociale è esplicitamente citata in relazione al pilastro 'imprenditorialità' della strategia per l'occupazione, dove la Commissione invita "gli Stati membri a promuovere i mezzi per sfruttare appieno le possibilità offerte dalla creazione di posti di lavoro a livello locale, nell'economia sociale, nel settore delle tecnologie ambientali e nelle nuove attività connesse al fabbisogno non ancora soddisfatto del mercato". L'economia sociale viene così indicata come potenziale strumento di inserimento lavorativo, in settori innovativi denominati nuovi bacini di impiego. Viene inoltre ulteriormente rafforzata, in relazione all'obiettivo della creazione di nuova occupazione, la dimensione locale come ambito privilegiato delle attività economiche dell'economia sociale, tanto che la Commissione dedica, nella Comunicazione volta ad orientare in senso più locale e regionale la strategia europea per la creazione di occupazione³², una parte del documento al terzo sistema/economia sociale individuando i principali ostacoli alla crescita del settore e invitando gli Stati membri ad adoperarsi per rimuoverli. Le tre condizioni cui rispondere presentate nel documento riguardano l'accesso ai finanziamenti, la professionalizzazione per il miglioramento della qualità dei servizi erogati e le forme di coinvolgimento nella *governance* delle politiche socio-occupazionali. Tutte le politiche successive che coinvolgono l'impresa sociale si muovono in questa direzione.

L'economia sociale nella definizione della strategia europea per l'inclusione sociale. Il Consiglio europeo di Lisbona del marzo 2000, dando attuazione agli articoli 136 e 137 del Trattato di Amsterdam che affrontano il tema della lotta all'esclusione sociale, rappresenta un ulteriore passo avanti delle politiche europee di coesione sociale, in quanto definisce una strategia

29 Commissione europea, 1993.

30 Si vedano le Conclusioni del Consiglio di Essen, 1994.

31 Con il Trattato di Amsterdam, firmato nell'ottobre 1997 ed entrato in vigore il 1 maggio 1999, e l'adozione del capitolo sull'occupazione (titolo VIII), le politiche del lavoro, da materia di esclusiva competenza di ciascun Stato membro, vengono ad assumere rilievo comunitario.

32 Com (2000) 196 def.

più completa attraverso l'elaborazione di obiettivi politici³³. Viene così avviato il cosiddetto "processo di Nizza" con l'adozione, da parte del Consiglio, dell'Agenda sociale³⁴ preparata dalla Commissione europea, di cui uno dei principi guida è quello di sostenere e rafforzare la politica sociale come fattore produttivo, coniugando quindi politiche economiche, occupazionali e sociali. Analogamente a quanto è avvenuto sul piano delle politiche occupazionali con il processo avviato a Lussemburgo, il processo di Nizza inaugura, facendolo proprio, il metodo del coordinamento aperto già adottato per le politiche di lotta alla disoccupazione, la stagione dei PAN per l'inclusione sociale che, con i PAN occupazione, diventano gli strumenti per il raggiungimento dell'obiettivo di coesione. Le linee-guida per i PAN inclusione sono rappresentate dagli obiettivi delineati dal Consiglio (Commissione Occupazione e politica sociale) che descrivono la strategia per la lotta contro la povertà e l'esclusione sociale³⁵.

Il nuovo modello sociale europeo che emerge, basato sull'integrazione di condizioni sociali adeguate con elevati tassi di produttività e di qualità di beni e di servizi, attribuisce un ruolo non certo marginale all'imprenditorialità sociale e all'economia sociale in genere. Infatti, il potenziale ruolo che in tale contesto può svolgere l'imprenditorialità sociale, che nella propria definizione e *mission* fa esplicito riferimento alle due "anime" economica e sociale, appare sempre più evidente in relazione a molteplici obiettivi. Già al Consiglio europeo di Lisbona³⁶ viene chiamata in campo direttamente l'economia sociale come strumento di promozione di occupazione, di posti di lavoro e di imprenditorialità nel campo dei servizi. In esso viene rivolto l'invito agli Stati membri affinché istituiscano "condizioni quadro e rimuovere tutte le restanti barriere allo sviluppo del settore dei servizi per consentire la creazione di posti di lavoro nei servizi, compresa l'economia sociale" sottolineandone così, i potenziali contributi, sia in termini quantitativi che qualitativi, all'ampliamento dei posti di lavoro.

Le modifiche apportate rappresentano la risposta ad una precedente Comunicazione da parte della Commissione al Consiglio, al Parlamento, al Comitato economico e sociale e al comitato delle Regioni³⁷, che evidenzia il consistente processo di crescita del settore e le ricadute potenziali nel mercato occupazionale locale, esplicitando così il legame tra economia sociale e sviluppo locale.

Le linee-guida della Commissione per i PAN occupazione 2001³⁸ non presentano grosse modifiche rispetto a quelle che le hanno precedute, e continuano ad enfatizzare l'importanza dell'economia sociale nell'ambito del pilastro imprenditorialità, incoraggiando "le autorità locali e regionali a sviluppare partenariati tesi a sostenere le strategie per l'occupazione al fine di

33 È ormai nota la frase che riassume gli obiettivi di Lisbona: "diventare l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile, accompagnata da miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale".

34 L'Agenda per la politica sociale relativa al periodo 2000-2005 approvata a Nizza nel dicembre 2000 riguarda la Com (2000) 379 del 28.06.2000.

35 Gli orientamenti politici approvati a Nizza si compongono di 4 obiettivi: promuovere la partecipazione all'occupazione, prevenire i rischi di esclusione, intervenire a favore delle persone più vulnerabili, mobilitare l'insieme degli attori.

36 Si vedano le Conclusioni del Consiglio europeo di Lisbona, 2000.

37 Com (2000) 196.

38 Tali linee-guida sono state approvate in seguito alla conclusione del Consiglio europeo, il 19 gennaio 2001.

esplorare tutte le possibilità offerte dalla creazione di posti di lavoro a livello locale e nell'economia sociale"³⁹.

Invece le indicazioni formulate dal Consiglio europeo per la stesura dei Piani nazionali di lotta contro la povertà e l'esclusione sociale per il biennio 2001-2002, che avviano in modo concreto la nuova stagione di Nizza delle politiche sociali, chiamano in causa l'economia sociale nell'ambito di due obiettivi.

Il primo obiettivo, volto a "promuovere la partecipazione all'occupazione e l'accesso di tutti alle risorse, ai diritti, ai beni e ai servizi" conferma il ruolo dell'economia sociale già riconosciute nella strategia europea per l'occupazione nel "favorire l'accesso a un'occupazione stabile e di qualità per tutte le donne e tutti gli uomini in grado di lavorare", con riferimento specifico alle due dimensioni quantitativa e qualitativa delle opportunità di inserimento e di occupazione in tale settore. Rispetto alla SEO della prima fase, quindi, dove si faceva riferimento all'economia sociale come sviluppo quantitativo (nuovi lavori) nell'asse imprenditorialità, in questa seconda fase le si attribuisce anche una valenza qualitativa e la si inserisce tra le misure dell'Asse 'occupabilità', come strumento che facilita l'inserimento lavorativo e sociale delle persone svantaggiate, escluse o a rischio di esclusione.

Il secondo obiettivo, volto a "mobilitare l'insieme degli attori" in un'ottica di maggior attenzione allo sviluppo della qualità delle politiche, si lega all'attuazione del principio della sussidiarietà orizzontale e richiama l'economia sociale indirettamente come componente del terzo settore, quando si invitano gli Stati membri a "promuovere il dialogo e il partenariato fra tutti gli attori pubblici e privati interessati". L'economia sociale quindi viene riconosciuta come soggetto che partecipa alla costruzione e alla gestione delle politiche di *welfare*, in partenariato con gli attori pubblici e le realtà imprenditoriali for profit, acquisendo pertanto un riconoscimento di ruolo nella *governance* locale, nella costruzione delle politiche di sviluppo locale.

Il modello dell'economia sociale: la qualità delle relazioni economiche che passa attraverso la qualità sociale. Nel 2003 la Commissione europea pubblica il documento "Bilancio di cinque anni della strategia europea per l'occupazione" che avvia una nuova stagione delle politiche per la coesione sociale, così come richiesto dal Consiglio europeo di Barcellona del marzo 2002⁴⁰. Con la revisione di metà periodo dell'Agenda sociale europea e delle strategie per l'occupazione e l'inclusione sociale si manifesta infatti una duplice necessità di adeguamento metodologico e contenutistico in relazione al mutato contesto sociale ed economico e in relazione ai nuovi ingressi di Paesi nell'Unione. Sul piano metodologico si ravvisa la necessità di adottare un approccio più semplice e più operativo, rafforzando e razionalizzando i processi di coordinamento delle politiche.

Invece sul piano contenutistico, a fronte di una crescita economica in forte caduta, con il conseguente aumento del tasso di disoccupazione e la sfiducia da parte dei consumatori nel sistema imprenditoriale, si presenta in modo nuovo la problematica legata all'obiettivo del miglioramento della competitività delle imprese, toccando il tema della qualità delle relazioni industriali. L'ingresso dei Paesi dell'est nell'Unione ripropone inoltre, in misura più rilevante e con modalità inedite, la tematica legata alle disparità regionali.

39 LG11 pilastro 'imprenditorialità'.

40 Si vedano le conclusioni del Consiglio europeo di Barcellona, marzo 2002.

Il Consiglio europeo, su proposta della Commissione, pur ponendosi in continuità e confermando la strategia di Lisbona, delinea i tre seguenti obiettivi complementari: "piena occupazione, qualità e produttività sul posto di lavoro, coesione ed integrazione sociale"⁴¹. La Commissione propone inoltre di adottare un nuovo approccio operativo alla strategia europea per l'occupazione, sostituendo le linee-guida annuali con "10 priorità fondamentali interconnesse"⁴² in base a cui invita gli Stati membri a definire i propri PAN. In tale contesto l'economia sociale viene citata nell'ambito della decima priorità, dove si invitano gli Stati membri ad "affrontare le disparità regionali in materia di occupazione" sostenendo "il potenziale locale in termini di creazione di posti di lavoro, compreso il settore dell'economia sociale," e incoraggiando "il partenariato tra tutti gli operatori interessati"⁴³.

A fronte però dell'ormai consolidato riconoscimento di ruolo delle imprese dell'economia sociale, con attinenza specifica ai temi dell'occupazione e dell'inclusione sociale, se ne apre un altro, a seguito della nuova definizione delle imprese europee di ridottissime, piccole e medie dimensioni. In base a tale definizione, le attività imprenditoriali dell'economia sociale vengono riconosciute come attività economiche a tutti gli effetti, e quindi come soggetti economici. Recita, infatti, la Raccomandazione della Commissione: "Ai sensi dell'articolo 48 del trattato, come interpretato dalla giurisprudenza della Corte di giustizia delle Comunità europee, occorre considerare impresa, indipendentemente dalla sua forma giuridica, ogni entità che eserciti un'attività economica, comprese in particolare quelle che esercitano attività artigianali e altre attività a titolo individuale o familiare, le società di persone o le associazioni che esercitano un'attività economica"⁴⁴. Inserita tra le PMI, l'impresa sociale è chiamata a contribuire a sviluppare "creazione di posti di lavoro e imprenditorialità"⁴⁵, acquistando così un riconoscimento di ruolo non limitato alla nicchia del mercato occupazionale protetto o del mercato sociale, per lo sviluppo economico locale. L'economia sociale acquista, in questo modo, la fisionomia di "figura di ponte" con un mondo imprenditoriale *profit*, invitato anch'esso a maturare una propria responsabilità nei confronti del contesto sociale ove viene svolta la propria attività, attraverso "azioni socialmente responsabili". Infatti, la particolare conformazione dell'impresa che opera nell'ambito del terzo settore, per vocazione e definizione modello di sintesi tra *mission* economica e sociale, la rende essa stessa strumento di promozione e di facilitazione nell'attuazione del concetto di responsabilità sociale⁴⁶.

Alle soglie della nuova stagione delle politiche europee, l'impresa sociale viene riconosciuta istituzionalmente come attore economico che concorre, in ambito locale, ad affermare un modello di sviluppo economico sostenibile, in quanto presenta, tra le proprie peculiarità, anche quella relativa allo sviluppo di processi di inclusione sociale.

41 Si veda la Decisione del Consiglio 2003/578/CE.

42 Ibid.

43 Ibid.

44 Si veda la Raccomandazione della Commissione C (2003) 1422/F cit.

45 Si veda la Decisione del Consiglio 2003/578/CE cit.

46 La responsabilità sociale delle imprese (RSI) è stata oggetto di due documenti della Commissione (2001, 2002). Il primo intende aprire un dibattito e confronto sulla definizione operativa e sugli strumenti più idonei per favorire comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese, il secondo riassume i vari contributi raccolti da tutti gli attori dello sviluppo economico e sociale e formula linee di indirizzo e strategie di attuazione per la promozione della RSI.

capitolo 2

- **UNA FOTOGRAFIA
DELL'IMPRESA SOCIALE:
EVIDENZE DA
UN'INDAGINE EMPIRICA**

2.1 • ALCUNI DATI GENERALI SUL NONPROFIT

Prima di procedere ad un'analisi di evidenze empiriche originali sull'impresa sociale sembra utile partire dalla definizione di questo termine rispetto ai *dataset* che raccolgono le informazioni sul settore nonprofit. Si verifica, così, innanzitutto, che le imprese sociali, come definite nelle pagine precedenti, non hanno un'univoca forma giuridica nella quale possono essere inquadrare: non esiste, in altre parole, la possibilità da parte dell'organizzazione (e degli intervistati) di definirsi direttamente 'impresa sociale' poiché tale termine è coniato sulla base di caratteristiche interne, gestionali ed organizzative, ma non trova una corrispondente accezione giuridica.

Si inizierà l'analisi utilizzando il data base più ampio disponibile, cioè l'indagine ISTAT sul settore nonprofit⁴⁷. L'indagine in oggetto è stata realizzata tramite questionario autocompilato rivolto a unità istituzionali definibili come nonprofit, selezionate ricorrendo all'integrazione di archivi amministrativi e statistici (Censimento 1991, Anagrafe Tributaria, Archivio Statistico delle Imprese Attive - A.S.I.A. -) e di archivi settoriali (cooperative sociali, fondazioni bancarie, organizzazioni non lucrative di utilità sociale, università private, ecc.).

Il primo elemento che ci consente di avere una visione generale della rilevanza del fenomeno nonprofit in Italia⁴⁸ è dato dalla distribuzione territoriale delle organizzazioni nella penisola (tab. 1). Guardando, innanzitutto, ai valori per macroregioni si nota come al Nord sia concentrata poco più della metà, del nonprofit italiano (ben 113.172 organizzazioni nonprofit delle 221.412 pari al 51,1%) mentre al Centro è situato il 21,2% (dove la maggior concentrazione è nel Lazio) ed al Sud il restante 27,7%. La mappatura del fenomeno nonprofit mostra, quindi, in primo luogo, una consistenza assai sviluppata nelle regioni settentrionali, dove peraltro tutti i dati relativi ad attività produttive ed occupazione risultano più positivi. Anche nel meridione, tuttavia, l'apporto delle organizzazioni nonprofit non è marginale: numericamente, le organizzazioni di questo tipo sono abbastanza diffuse ed è evidente la tendenza alla crescita di queste realtà soprattutto in talune regioni come la Calabria.

Ciò che risulta di maggior interesse, è però la distribuzione delle organizzazioni nonprofit per forma organizzativa. Emerge così che in generale la forma giuridica prevalente è quella dell'associazione non riconosciuta, poiché a questo "tipo" afferiscono oggi ben 140.752 unità, ovvero il 63,6% del settore nonprofit.

47 ISTAT, 2001.

48 Per una trattazione più completa si rimanda a Barbetta, Cima, Zamaro, 2003.

Tabella 1 - Organizzazioni nonprofit per forme giuridiche e regioni di appartenenza (v.a. e %)

REGIONI	FORME GIURIDICHE											Totale	% sul totale organizzazioni	
	Associazione riconosciuta	% per regione	Fondazione	% per regione	Associazione riconosciuta	% per regione	Comitato	% per regione	Cooperativa sociale	% per regione	Altra forma			% per regione
Piemonte	4.951	26,5	266	1,4	11.995	64,1	398	2,1	361	1,9	728	3,9	18.700	8,4
Valle d' Aosta	352	42,3	11	1,3	404	48,5	22	2,6	28	3,4	15	1,8	833	0,4
Lombardia	8.544	27,5	672	2,2	19.364	62,2	420	1,3	808	2,6	1.311	4,2	31.119	14,1
Trentino-Alto Adige	2.059	24,8	86	1,0	5.490	66,1	232	2,8	118	1,4	324	3,9	8.308	3,8
Veneto	4.964	23,5	254	1,2	14.429	68,4	436	2,1	353	1,7	657	3,1	21.092	9,5
Friuli-Venezia G.	1.475	24,1	51	0,8	4.210	68,8	136	2,2	113	1,8	134	2,2	6.119	2,8
Liguria	2.501	31,9	122	1,6	4.615	58,9	120	1,5	142	1,8	340	4,3	7.841	3,5
Emilia-Romagna	3.733	19,5	275	1,4	13.784	71,9	432	2,3	363	1,9	572	3,0	19.160	8,7
Toscana	5.704	31,7	229	1,3	11.016	61,1	371	2,1	244	1,4	457	2,5	18.020	8,1
Umbria	839	19,3	59	1,4	3.076	70,8	97	2,2	93	2,1	182	4,2	4.347	2,0
Marche	2.100	28,1	69	0,9	4.779	63,9	164	2,2	127	1,7	237	3,2	7.476	3,4
Lazio	4.506	26,3	342	2,0	10.776	62,9	309	1,8	328	1,9	860	5,0	17.122	7,7
Abruzzo	1.914	32,8	71	1,2	3.550	60,8	64	1,1	117	2,0	124	2,1	5.841	2,6
Molise	408	40,0	7	0,7	486	47,6	22	2,2	75	7,3	23	2,3	1.021	0,5
Campania	4.047	35,5	137	1,2	6.525	57,2	127	1,1	141	1,2	434	3,8	11.411	5,2
Puglia	3.622	30,1	125	1,0	7.406	61,5	191	1,6	277	2,3	415	3,4	12.036	5,4
Basilicata	482	37,9	6	0,5	654	51,5	11	0,9	60	4,7	58	4,6	1.271	0,6
Calabria	2.081	39,3	74	1,4	2.634	49,7	43	0,8	170	3,2	298	5,6	5.301	2,4
Sicilia	4.278	25,9	111	0,7	11.052	66,9	111	0,7	489	3,0	485	2,9	16.526	7,5
Sardegna	2.748	34,9	40	0,5	4.504	57,2	125	1,6	244	3,1	208	2,6	7.870	3,6
Italia	61.309	27,7	3.008	1,4	140.752	63,6	3.832	1,7	4.651	2,1	7.861	3,6	221.412	100,0
Nord	28.580	25,3	1.737	1,5	74.292	65,6	2.196	1,9	2.286	2,0	4.081	3,6	113.172	51,1
Centro	13.149	28,0	699	1,5	29.648	63,1	941	2,0	792	1,7	1.736	3,7	46.965	21,2
Mezzogiorno	19.580	32,0	572	0,9	36.812	60,1	695	1,1	1.573	2,6	2.044	3,3	61.275	27,7

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati Istat, 2003

Seguono le associazioni riconosciute (27,7%) che sono particolarmente sviluppate al Sud (32%), anche se a livello regionale la percentuale di associazioni riconosciute sul totale nonprofit è più elevata in Val d'Aosta, seguita da Molise e Calabria. E proprio rispetto a queste due tipologie organizzative si notano le maggiori differenze tra settentrione e meridione: mentre al Nord è significativamente più elevata della media la percentuale di associazioni non riconosciute, al Sud sono più sviluppate della media le associazioni riconosciute, che rappresentano circa un terzo delle organizzazioni nonprofit presenti nelle regioni meridionali. Le cooperative sociali, invece, rappresentano complessivamente solo il 2,1% delle organizzazioni nonprofit. Sono forme giuridiche presenti più nel Mezzogiorno (2,6%), con picchi percentuali in Molise e Basilicata (7,3% e 4,7%). Ovviamente, analizzando i valori assoluti, le regioni in cui le cooperative sociali sono maggiormente presenti sono soprattutto quelle del Nord (dove hanno sede circa 2.300 cooperative sociali, su un totale di 4.651 organizzazioni di questo tipo in Italia): prevalgono Lombardia (808), Emilia-Romagna (363) e Piemonte (361), anche se le cooperative sociali sono presenti a livelli simili in Lazio (328). Particolarmente significativa è la presenza di ben 489 cooperative sociali in Sicilia, dove questa tipologia di nonprofit pare essersi ben sviluppata⁴⁹.

Le organizzazioni nonprofit attive in Italia sono per la maggioranza dirette alla produzione di servizi culturali, sportivi e di ricreazione (tab. 2 e tab. 3): si tratta in generale di organizzazioni di dimensione medio-piccola e costituite prevalentemente come associazioni.

Tabella 2 - Organizzazioni nonprofit per settore di attività e forma giuridica (%)

	associazio- ne ricono- sciuta	fondazione	associaz. non ricono- sciuta	comitato	coop. sociale	altra forma	totale
Cultura, sport e ricreazione	60,7	28,8	69,4	60,9	10,2	22,2	63,4
Istruzione e ricerca	4,3	23,7	4	5,3	2,9	29,2	5,3
Sanità	8,7	5,6	2,5	1,7	7,8	3,3	4,4
Assistenza sociale	10,7	25,7	5,7	8,4	51,5	15,3	8,7
Ambiente	2,1	0,5	1,2	4	1,4	0,4	1,5
Sviluppo economico e coesione sociale	1,6	2,7	1,6	5,3	14,9	1,5	2
Tutela dei diritti e attività politica	2,6	0,7	3,5	4,4	-	1,5	3,1
Filantropia e promozione del volontariato	0,6	4,9	0,5	1,5	-	0,3	0,6
Cooperazione e solidarietà internazionale	0,7	1,2	0,6	2,3	0,2	0,4	0,6
Religione	1,8	5,2	2	2,8	-	22,8	2,7
Relazioni sindacali e rappresent. interessi	5,9	-	8,4	2	-	1,3	7,1
Altre attività		1	0,5	1,3	11,1	1,8	0,7

Fonte: Istat 2001

⁴⁹ Ciò che è possibile concludere da tali dati è, principalmente, che le nuove realtà produttive che stanno sorgendo in Italia sotto forma di cooperative sociali, supportate prevalentemente dalle leggi che hanno regolamentato negli ultimi anni tale forma giuridica, occupano, dal punto di vista del numero di organizzazioni, ancora un ruolo marginale all'interno del settore nonprofit. Esse rappresentano, comunque, una forma particolarmente idonea alla produzione di servizi di utilità sociale soprattutto laddove vi è maggiore necessità di tali servizi e le cooperative sociali vengono a sviluppare, accanto ad obiettivi produttivi, anche importanti obiettivi occupazionali.

Tabella 3 - Ripartizione territoriale delle organizzazioni nonprofit per settore di attività e forma giuridica (%)

	associazio- ne ricono- sciuta	fondazione	associaz. non ricono- sciuta	comitato	coop. sociale	altra forma	totale
NORD							
Cultura, sport e ricreazione	59,8	24,7	69,5	59,8	9,5	25,3	63,4
Istruzione e ricerca	4,6	27	4,1	6,1	3,6	34,2	5,7
Sanità	10,1	5,9	2,7	1,6	7,8	3,1	4,7
Assistenza sociale	11,9	25,8	6,3	8,8	47,4	15	9,2
Ambiente	2,3	0,5	1,3	3,9	1,2	0,5	1,6
Sviluppo economico e coesione sociale	1,5	2,8	1,7	5,9	18	1,4	2,1
Tutela dei diritti e attività politica	2,2	0,3	3,2	4	-	1,2	2,8
Filantropia e promozione del volontariato	0,7	5,2	0,5	2,2	-	0,2	0,7
Cooperazione e solidarietà internazionale	0,9	1,7	0,8	3,1	0,4	0,5	0,9
Religione	1,2	5,1	1,7	1,1	-	14,8	2
Relazioni sindacali e rappresent. interessi	4,4	-	7,5	2,1	-	1,7	6,1
Altre attività	0,4	1	0,6	1,2	12	2,1	0,8
CENTRO							
Cultura, sport e ricreazione	59,7	30,9	67,7	61,8	10,7	18,3	62
Istruzione e ricerca	4,7	22,3	4	2,9	2,1	24,4	5,1
Sanità	9,8	4	2,6	1,8	8	3,2	4,7
Assistenza sociale	9,2	24,3	4,9	10	50,5	15,8	7,6
Ambiente	1,7	0,3	1,1	6,7	1,3	0,3	1,3
Sviluppo economico e coesione sociale	1,5	3,1	1,6	4,5	16,3	1	1,8
Tutela dei diritti e attività politica	2,9	1,1	4,3	4,9	-	2,1	3,7
Filantropia e promozione del volontariato	0,5	6,3	0,4	0,9	-	0,5	0,5
Cooperazione e solidarietà internazionale	0,9	0,6	0,5	1,8	-	0,3	0,6
Religione	1,7	5,3	2,1	2,1	-	30,6	3
Relazioni sindacali e rappresent. interessi	7	-	10,4	1,5	-	1,2	8,6
Altre attività	0,4	1,6	0,6	1,3	11,1	2,1	0,8
MEZZOGIORNO							
Cultura, sport e ricreazione	62,9	38,5	70,7	63	11	19,5	64,6
Istruzione e ricerca	3,6	15,6	3,9	5,9	2,3	23,3	4,5
Sanità	5,9	6,3	2	1,6	7,7	3,9	3,4
Assistenza sociale	10	27,1	5,2	5	58	15,5	8,7
Ambiente	2	0,9	1,2	1	1,7	0,1	1,4
Sviluppo economico e coesione sociale	1,8	1,9	1,5	4,7	9,7	1,9	1,8
Tutela dei diritti e attività politica	2,9	1	3,5	5,2	-	1,7	3,2
Filantropia e promozione del volontariato	0,6	2,4	0,3	0,3	-	0,3	0,4

Tabella 3 - Ripartizione territoriale delle organizzazioni nonprofit per settore di attività e forma giuridica - segue

	associazio- ne ricono- sciuta	fondazione	associaz. non ricono- sciuta	comitato	coop. sociale	altra forma	totale
MEZZOGIORNO							
Cooperazione e solidarietà internazionale	0,3	0,3	0,2	0,6	-	0,2	0,2
Religione	2,6	5,4	2,4	9,5	-	32,1	3,5
Relazioni sindacali e rappresent. interessi	7,3	-	8,8	2	-	0,7	7,6
Altre attività	0,3	0,3	0,3	1,2	9,6	0,8	0,5

Fonte: Istat 2001

Di queste ultime, infatti, circa il 70% (equamente distribuite in tutta la penisola) eroga servizi di questo tipo; prevalgono in particolare le associazioni non riconosciute che offrono servizi culturali-ricreativi, seguite a breve distanza dalle associazioni riconosciute. A livello complessivo di settore nonprofit, tra le restanti organizzazioni non vi sono settori di attività significativamente più rappresentati. A livello di singola tipologia organizzativa, invece, tra le fondazioni prevale l'offerta di servizi culturali e sportivi (soprattutto al Centro), di istruzione e ricerca (in particolare al Nord) e di assistenza sociale (equamente in tutta Italia); i comitati si occupano per la maggior parte di attività ricreative-sportive-culturali (61% in media); le organizzazioni costituite con altra forma giuridica sono in misura significativa di tipo religioso (soprattutto al Centro-sud, dove questi servizi vengono erogati da più del 30% delle organizzazioni nonprofit costituite in 'altra forma giuridica').

Ma soprattutto, la peculiarità del settore nonprofit è rappresentata dall'elevata percentuale di cooperative sociali indirizzate alla produzione di servizi di assistenza sociale: ben il 51,5% delle cooperative sociali, rispetto ad una media di settore dell'8,7%, si occupa della fornitura di questo tipo di servizi, mentre le restanti cooperative sociali producono prevalentemente servizi di sviluppo economico e coesione sociale (14,9%), nonché (in percentuale significativamente inferiore a quella delle altre tipologie organizzative) servizi ricreativi (10,2%)⁵⁰. Tali dati dimostrano come le cooperative sociali si distinguano anche sotto tale profilo dalle altre organizzazioni nonprofit, poiché miranti a soddisfare una specifica esigenza dei cittadini: la domanda di servizi assistenziali e di inserimento lavorativo. Si tratta, quindi, di organizzazioni con una propensione e con obiettivi produttivi molto più spiccati della altre organizzazioni nonprofit; di organizzazioni che sostituiscono in maniera più completa e diretta il ruolo pubblico; di organizzazioni, infine, la cui produzione è diretta ad una collettività molto più ampia di quel-

⁵⁰ Nei dati ISTAT non è presente una suddivisione tra cooperative sociali di tipo A e di tipo B. È comunque possibile affermare che quelle classificate da tale fonte come 'cooperative impegnate nello sviluppo economico' sono probabilmente in gran parte cooperative di inserimento lavorativo.

la cui sono rivolte le nonprofit di diversa forma giuridica, poiché il servizio offerto è decisamente di ampio interesse sociale⁵¹.

Solamente il 5,6% delle organizzazioni nonprofit italiane, ovvero 11.342 organizzazioni, ha all'attivo più di 5 lavoratori dipendenti⁵². Tra queste organizzazioni si contano: 3441 associazioni non riconosciute (2,4%), 3120 cooperative sociali (67,1%), 2321 associazioni riconosciute (3,8%), 1845 altre forme di nonprofit (23,5%), 567 fondazioni (18,8%) e 36 comitati (1%). Nonostante in valore assoluto le associazioni non riconosciute siano più numerose, è possibile già da ora rilevare che sono le cooperative sociali a presentare nella maggioranza dei casi queste caratteristiche dell'impresa sociale quali la presenza di una base occupazionale di riferimento di qualche consistenza.

Analizzando, quindi, la forza lavoro per tipologia di persone impiegate nelle organizzazioni nonprofit e per natura delle stesse emerge soprattutto che:

- nelle associazioni (riconosciute e non) e nei comitati è elevatissima la percentuale di organizzazioni che non ricorrono a forza lavoro remunerata, sia di tipo stabile (dipendenti) che occasionale o distaccata. Il fatto che i lavoratori remunerati siano in esse marginali è indice del fatto che per la gran parte di queste tipologie di nonprofit non esista un vero e proprio ciclo produttivo, ma, date anche le dimensioni generalmente ridotte ed il tipo di servizi offerti, l'attività è costantemente gestita soprattutto o esclusivamente da volontari⁵³;
- nelle fondazioni e nelle organizzazioni nonprofit costituite con 'altra forma giuridica' prevalgono le piccole dimensioni in termini di personale dipendente, poiché per entrambe vi è un'elevata presenza di organizzazioni senza dipendenti (rispettivamente 53,7% e 47,2%), ma anche e soprattutto una percentuale superiore alla media di organizzazioni con 1-5 dipendenti (rispettivamente 26,3% e 28,5%). In queste tipologie di nonprofit, non sembra esservi necessità di personale dipendente che si occupi dell'attività di produzione e offerta dei servizi, ma il ricorso a dipendenti è funzionale soprattutto alla copertura di ruoli generalmente diversi da quelli di pura erogazione dei servizi. Questo ruolo è affidato, piuttosto, a collaboratori (ai quali tali organizzazioni ricorrono più che nella media) o a volontari;
- le cooperative sociali si distinguono dalle altre tipologie di nonprofit perché ricorrono quasi tutte (87,4%) a personale dipendente e perché la maggioranza di esse (56%) presenta in organico più di 10 lavoratori remunerati assunti con contratto di lavoro dipendente. Le cooperative sociali, di conseguenza, risultano essere le organizzazioni nonprofit nelle quali è più evidente la presenza di una struttura produttiva basata anche e soprattutto sul capitale umano, ed in particolare non ricorrente in maniera pressoché esclusiva (come accade invece nelle altre organizzazioni) al volontariato. Ecco perché le cooperative sociali, caratterizzate in assoluto più delle altre forme giuridiche da caratteri di imprenditorialità e gestione mirante alla produzione, possono essere considerate imprese sociali. Sono, inoltre, organizzazioni nelle quali il ricorso al volontariato è significativamente inferiore (ben il 48% non

51 Le cooperative sociali che offrono assistenza sociale sono, in particolare, più presenti al Sud (58% del totale cooperative sociali del meridione), mentre al Nord è superiore alla media la percentuale di cooperative sociali che erogano servizi nel settore relativo a sviluppo economico e coesione sociale - e quindi di inserimento lavorativo (18%).

52 Può essere, quindi, in senso lato, passibile di essere definito impresa sociale.

53 Ben il 23,6% delle associazioni riconosciute ha un numero di volontari superiore a 20, contro valori percentuali medi di settore pari al 17%.

ha volontari ed il 32% ne ha meno di 5), mentre sono diffuse forme di contratto di lavoro nuove e di supporto, quali in particolare il ricorso a collaboratori coordinati e continuativi (nel 24% delle cooperative sociali, rispetto ad una media del 6%).

Ciò che si conclude da tale prima analisi è che, anche da un punto di vista empirico, le cooperative sociali si avvicinano maggiormente al concetto di 'impresa sociale'⁵⁴.

Guardando al totale delle persone impiegate per categoria di lavoratori, ancora una volta viene rafforzata l'interpretazione delle cooperative sociali come strumenti atti, da un lato, ad impiegare numerosa forza lavoro attiva e, dall'altro, a svolgere attività produttive e di offerta di servizi sociali con un carattere imprenditoriale. Si osserva, infatti, come le cooperative sociali assorbono ben il 23% dei dipendenti, nonostante esse rappresentino solo il 2% delle organizzazioni nonprofit operative in Italia. Tra le altre tipologie di nonprofit si distinguono, inoltre, le associazioni non riconosciute che, data anche la loro rilevanza, assorbono quote rilevanti di forza lavoro (soprattutto in termini di volontari, lavoratori distaccati e collaboratori), seguite dalle fondazioni. Le altre forme comprendono, invece, le percentuali più alte di dipendenti.

Una rilevante influenza sul ricorso alla forza lavoro è esercitata anche dal tipo di servizi offerti dalle organizzazioni. I settori nei quali la presenza di lavoratori remunerati è maggiore sono l'istruzione e la ricerca, la sanità e l'assistenza sociale, quest'ultima caratteristica delle cooperative sociali. Alla collaborazione e, soprattutto, al volontariato si ricorre, invece, prevalentemente nel settore della cultura e ricreazione (che è tuttavia anche il più numeroso in quanto a presenza di organizzazioni nonprofit).

Infine, la ripartizione territoriale delle organizzazioni nonprofit è caratterizzata dal maggior assorbimento di forza lavoro al Nord, dove tuttavia ha sede anche la maggioranza di organizzazioni.

Ulteriore rilevante caratteristica delle organizzazioni nonprofit è la disomogenea distribuzione dei lavoratori per sesso rispetto al ruolo che essi svolgono nell'organizzazione (tab. 4).

Tabella 4 - Persone impiegate per sesso e tipologia di prestazione (%)

	dipendenti	di cui part-time	distaccati	collaboratori	volontari	religiosi	totale
maschi	37,5	19,7	60,8	51,9	65,5	53,3	60,7
femmine	62,5	80,3	39,2	48,1	34,5	46,7	39,3

Fonte: elaborazioni Isfol su dati Istat

⁵⁴ Ne sono infatti tratti caratteristici, oltre quelli già evidenziati sull'evoluzione ed il settore di attività, l'importanza del personale dipendente all'interno dell'organizzazione; l'apporto conseguente di questo personale alla 'produzione' di servizi sociali; e la connessione che si viene delineando tra regolamentazione del settore nonprofit (e delle cooperative sociali in particolare), politiche occupazionali e nascita di strutture private non a fini di lucro di stampo imprenditoriale.

Mentre, in generale, la forza lavoro complessiva impiegata nel settore nonprofit è prevalentemente maschile (60,7%), guardando ai soli lavoratori remunerati dipendenti spicca la netta predominanza delle donne rispetto agli uomini (rispettivamente 62,5% e 37,5%). Mentre le donne, quindi, sembrano avvicinarsi alle organizzazioni nonprofit anche per trovare lavoro soprattutto a part-time (l'80,3% dei quali è composto da donne), gli uomini sono legati all'organizzazione soprattutto da rapporti di volontariato (il 65,5% dei volontari sono maschi) e in qualità di lavoratori distaccati o comandati da imprese e/o istituzioni esterne (il 60,8% di essi sono maschi)⁵⁵.

⁵⁵ Anche tra i dipendenti dell'organizzazione si rilevano differenze tra uomini e donne. In primo luogo, tra gli assunti a *part-time* le lavoratrici sono ben oltre l'80%. Tra gli assunti a tempo pieno, invece, la distinzione per sesso non pare così accentuata, poiché mediamente le donne sono il 60% e tale percentuale cresce significativamente, ancora una volta, solo nei comitati e nel Settentrione. Complessivamente, quindi, il ricorso a dipendenti di sesso femminile è decisamente più accentuato proprio nei comitati (73%), nel settore dell'istruzione, della sanità e dell'assistenza sociale (medie prossime al 66%) ed al Nord (66,2%).

2.2 • LE UNITÀ DEL CAMPIONE

Di seguito si riportano dati relativi ad una indagine empirica sul fenomeno dell'impresa sociale effettuata nelle regioni del centro-nord d'Italia, completata nel corso del 2003.

Breve premessa alla descrizione del campione di riferimento di imprese nonprofit oggetto dell'analisi - premessa che richiama quanto già scritto precedentemente - è relativa al fatto che essendo, ad oggi, quello di "impresa sociale" un termine in via di acquisizione formale, la relativa "assenza" di registri ufficiali e banche dati specifiche sulle imprese sociali ha comportato nella identificazione dei criteri per l'estrazione del campione uno sforzo di acquisizione e traduzione di quegli elementi che descrivono le realtà nonprofit che assumono nei fatti identità nel fenomeno di sviluppo delle imprese sociali⁵⁶. Si ritiene valore aggiunto della presente indagine il fatto che nel campo di analisi il fenomeno viene considerato comprendendo tipologie organizzative diverse (cooperative sociali di tipo A e di tipo B, associazioni riconosciute e non, fondazioni) impegnate nella produzione/erogazione di beni e servizi sociali⁵⁷. Nell'individuazione del campione di imprese sociali sono state scelte alcune province dove lo sviluppo del fenomeno risulta particolarmente sostenuto. In particolare le province interessate sono: Belluno, Bologna, Bolzano, Firenze, Genova, Mantova, Milano, Padova, Pisa, Reggio Emilia, Torino, Trento, Venezia, Vercelli, Verona.

La fase di campionamento ha evidenziato l'esigenza di estrapolare due campioni da analizzare: il primo relativo alle organizzazioni, il secondo al personale lavoratore in esse impegnato. Per l'estrazione del primo campione di riferimento⁵⁸ si è tenuto conto delle organizzazioni che presentano le seguenti caratteristiche:

- a** numero di addetti⁵⁹: maggiore di 3;
- b** categoria di appartenenza: organizzazioni con una attività di produzione e vendita di servizi sociali (*market*, secondo la definizione ISTAT);
- c** localizzazione territoriale: Centro-Nord;
- d** data di costituzione: dal 1995;
- e** settori di attività: cultura; istruzione e ricerca; sanità; assistenza sociale; ambiente; sviluppo economico e coesione sociale;
- f** forma giuridica: cooperativa sociale (tipo A e B), associazione (riconosciuta e non), fondazione.

Il numero delle organizzazioni del campione è risultato pari a 166 unità operative ed è composto da: cooperative sociali (47,7%), suddivise in tipo A (27,7%) e tipo B (20%), associazio-

⁵⁶ Si rinvia alla concettualizzazione del *network* EMES prima discussa.

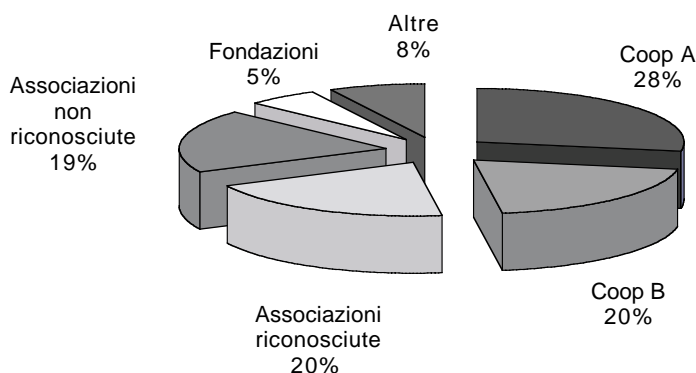
⁵⁷ Le ricerche empiriche realizzate finora sul terzo settore si sono infatti concentrate prevalentemente su analisi di specifiche formule organizzative o forme giuridiche.

⁵⁸ Il campione è stato estratto dal *data base* ISTAT della popolazione delle istituzioni nonprofit. Si ringrazia per la collaborazione Nereo Zamaro, dirigente del Servizio di statistiche sulle istituzioni pubbliche e private.

⁵⁹ Con il termine addetti sono considerati tutti i lavoratori remunerati, indipendentemente dal fatto che essi siano assunti quali dipendenti o collaborino con l'organizzazione ad altro titolo.

ni (39,3%) tra cui le non riconosciute rappresentano il 20% e le riconosciute il 19,3%, fondazioni (5,4%) e da altre forme giuridiche (7,6%)⁶⁰ (fig. 1). Complessivamente, seppure non si può dichiarare che il campione è statisticamente significativo, esso sembra rappresentare con buona approssimazione il fenomeno delle imprese sociali, realtà oggetto di studio.

Figura 1: Forma giuridica delle organizzazioni del campione (%)



Elaborazione Isfol su dati Istat, 2003

Per ciò che concerne il secondo campione esaminato relativo al personale lavoratore operante nelle organizzazioni si è proceduto ad un'estrazione di tipo casuale all'interno di ogni organizzazione cercando di rispettare un equilibrio distributivo in base parametri riferiti a sesso, area professionale e ruolo ricoperto nell'attività.

Il numero del campione è pari a 472 unità.

Gli intervistati sono concentrati per il 28% nelle cooperative sociali di tipo A, per il 20% in quelle di tipo B, per il 19% all'interno di associazioni riconosciute e per il 20% in quelle non riconosciute. Rappresentati in percentuale minore in fondazioni ed "altre organizzazioni nonprofit". Conformemente a quanto rilevato dal censimento nazionale dell'Istat sulle organizzazioni nonprofit, vi è una netta prevalenza delle donne (64,6% contro il 35,4% dei maschi).

Il titolo di studio è prevalentemente medio alto: il 46% ha conseguito un diploma di scuola media superiore, mentre il 27,7% è in possesso di un titolo universitario, di laurea o post laurea. Anche in questo caso il campione risulta in linea con quanto rilevato dal censimento Istat. L'età media è compresa tra i 30 ed i 39 anni. Le donne, in particolare, risultano più giovani degli uomini.

⁶⁰ Con quest'ultima espressione sono state indicate dagli intervistati organizzazioni che in realtà hanno indicato a quest'opzione la qualifica Onlus non considerando il fatto che non si tratta di una forma giuridica, ma solamente di una qualifica giuridica rilevante in primo luogo a fini fiscali e non identificativi dell'ente.

Per la ricerca sono stati utilizzati due diversi questionari, uno rivolto alle imprese sociali ed un altro al personale in esse occupato. L'esposizione che segue fa riferimento pertanto sia ai dati relativi alle imprese sia a quanto rilevato presso gli stessi lavoratori.

Gli interlocutori per le organizzazioni intervistate sono stati i soggetti aventi cariche dirigenziali, con ruoli di gestione o di coordinamento (responsabili della gestione delle risorse umane, responsabili del coordinamento gestionale/organizzativo, nonché finanziario).

2.3 • AMBITI DI ATTIVITÀ

Le organizzazioni nonprofit tradizionali si sono impegnate prevalentemente in settori appartenenti all'area socio-assistenziale, rispondendo alle necessità ed alle aspettative emergenti negli ambiti in cui lo Stato non riusciva più a garantire un livello di offerta di beni e servizi sociali soddisfacente.

Le imprese sociali di più recente costituzione si sono, diversamente, dedicate a coprire anche altri settori, meno legati ad aspetti assistenziali, quali quelli della formazione professionale e dell'inserimento lavorativo, quello della cultura, dello sport e dell'ambiente, di servizi di consulenza e promozione sociale. Esse coprono quindi un'area di attività piuttosto vasta che va da quegli ambiti riservati alle associazioni di assistenza e beneficenza a quelli che convenzionalmente sono attribuite alle imprese for profit operanti nel campo dell'industria, dell'artigianato, delle professioni medico-sanitarie, dell'arte e della musica, della cultura in genere. Anche per le organizzazioni appartenenti al campione è stata rilevata questa tendenza, che va nella direzione di interagire con una nuova domanda di servizi, con nuove modalità di intervento, creando al tempo stesso potenziali sviluppi occupazionali.

Si è inoltre osservato che esse si dedicano in modo quasi sistematico a più di un'attività, ovviamente legata a quella istituzionale, mostrando quindi interesse ad ampliare sia il bacino d'utenza che il loro raggio d'azione, se pur appartenente al territorio in cui esse operano.

Il contesto territoriale di riferimento in cui operano le organizzazioni è risultato in modo prevalentemente la provincia di appartenenza (43,4%), ed in secondo luogo il comune (24,1%); l'11,4% rivolge la sua attività verso tutta la regione ed il 21,1% opera a livello nazionale ed internazionale (tab. 5)⁶¹.

Tabella 5 - Area territoriale per tipologia organizzativa (%)

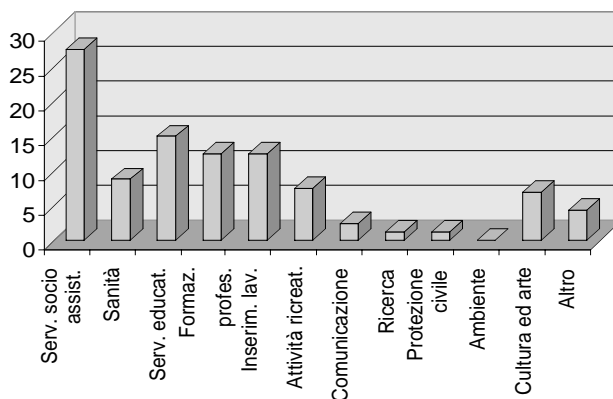
	Coop. A	Coop. B	Fondazione	Assoc. riconosc.	Assoc. non ricon.	Altro ⁶¹	Totale
Comune	30,4	24,2	0	18,8	21,2	38,5	24,1
Provincia	47,8	66,7	44,4	37,5	24,2	30,8	43,4
Regione	6,5	9,1	0	15,6	21,2	7,7	11,4
Altro	15,2	0	55,5	28,1	33,3	23,1	21,1

Fonte: Isfol 2003

I settori in cui esse risultano essere maggiormente attive sono quello dei servizi socio-assistenziali (27,5%) seguito dai servizi educativi (15,0%), in eguale misura da formazione professionale ed inserimento lavorativo (12,5%) e dalla sanità (8,8%) (fig. 2). Poco rappresentate nel campione sono invece le organizzazioni attive nei settori della comunicazione (2,5%), della ricerca, della protezione civile e dell'ambiente.

⁶¹ L'opzione "altro" indica l'area territoriale fuori regione (nazionale ed extranazionale).

Figura 2: Settore di attività



Fonte: Isfol 2003

Esaminando la forma giuridica, i dati confermano più o meno la distribuzione settoriale che caratterizza il terzo settore in Italia (tab. 6). Infatti si nota che le cooperative di tipo A si occupano prevalentemente di servizi socio-assistenziali (40,9%) e di servizi educativi (31,8%) (essenzialmente scuole per l'infanzia), mentre le cooperative di tipo B si dedicano in prevalenza all'inserimento lavorativo (45,2%) ed alla formazione professionale (35,5%). Le fondazioni si concentrano anch'esse nel settore dei servizi socio-assistenziali (55,6%) così come le associazioni riconosciute (23,3%) che tuttavia mostrano una distribuzione settoriale più eterogenea. Infatti molte di esse si occupano di cultura e di formazione professionale (13,3%), di servizi educativi e di attività ricreative (10%). Le associazioni non riconosciute mostrano di essere attive anche nel settore dell'inserimento lavorativo (9,1%). Questi dati vanno ad indicare la tendenza ad un nuovo orientamento settoriale rispetto alle attività tradizionalmente seguite dalla forma associativa (servizi socio assistenziali, culturali e ricreativi)⁶².

⁶² Per verificare se all'interno del campione le organizzazioni attuano una specializzazione ed un potenziamento delle attività di cui si occupano in via prevalente, si sono analizzate anche le attività in cui operano in modo secondario e complementare. Dall'incrocio dei dati risulta che le imprese nonprofit si dedicano a più di un'attività, connettendo ad es. l'attività in ambito socio-assistenziale con quella sanitaria, o ancora con quella dell'inserimento lavorativo e della formazione professionale ecc. La forte ricorrenza dei dati appena descritti, relativi ai "comportamenti" legati all'offerta di servizi, danno informazione di quanto le organizzazioni si siano impegnate nello sviluppo operativo delle attività nella direzione di fornire risposte ai bisogni dei destinatari rivolgendo loro un più ampio spettro di opportunità.

Tabella 6 - Settori di attività per forma giuridica dell'organizzazione (%)

	Coop. A	Coop. B	Fondazione	Assoc. riconosc.	Assoc. non ricon.	Altro	Totale
Servizi socio-assistenziali	40,9	6,5	55,6	23,3	21,2	38,5	27,5
Sanità	18,2	-	11,1	6,7	3,0	15,4	8,8
Servizi educativi	31,8	6,5	11,1	10,0	6,1	15,4	15,0
Formazione professionale	2,3	35,5	11,1	13,3	6,1	7,7	12,5
Inserimento lavorativo	4,5	45,2	-	3,3	9,1	-	12,5
Attività ricreative/ sport/ tempo libero	2,3	-	-	10,0	21,2	7,7	7,5
Comunicazione e informazione	-	3,2	-	3,3	6,1	-	2,5
Ricerca e documentazione	-	-	-	-	6,1	-	1,3
Protezione civile	-	-	-	6,7	-	-	1,3
Ambiente	-	-	-	-	-	-	-
Cultura ed arte	-	-	11,1	13,3	15,2	7,7	6,9
Altro	-	3,2	-	10,0	6,1	7,7	4,4

Fonte: Isfol 2003

Per quanto riguarda l'evoluzione dell'offerta⁶³ si nota che tutte le forme giuridiche considerate hanno sviluppato in modo rilevante nuovi servizi per i propri destinatari (tab. 7).

Tabella 7 - Cambiamenti nel settore di attività avvenuti per tipologia organizzativa (%)⁶⁴

	Coop. A	Coop. B	Fondazione	Assoc. riconosc.	Assoc. non ricon.	Altro
Apertura servizi per stessi utenti	71,1	40,0	66,7	70,8	64,3	50,0
Trasformazione servizi già esistenti	55,3	32,0	33,3	45,8	53,6	50,0
Apertura servizi per nuovi utenti	44,7	36,0	22,2	37,5	42,9	50,0
Chiusura servizi	26,3	8,0	11,1	20,8	7,1	12,5
Nessuna variazione nei servizi	21,1	24,0	11,1	4,2	14,3	12,5
Promozione nuove organizzazioni	10,5	12,0	33,3	16,7	7,1	25,0

Fonte: Isfol 2003

In modo particolare le cooperative di tipo A (71,1%) e le associazioni riconosciute (70,8%). Esse, insieme alle associazioni non riconosciute, si sono inoltre impegnate in larga misura nella trasformazione di servizi già esistenti, migliorandoli per adattarli all'evoluzione dei bisogni per cui essi sono stati progettati in origine. Le organizzazioni risultano complessivamente

⁶³ I dati che seguono risultano corrispondere a quanto evidenziato in CENSIS, 2002.

⁶⁴ Nella tab. 7 la somma delle percentuali di colonna supera 100 poiché era possibile fornire più risposte essendo le organizzazioni operative in più attività.

attente inoltre alle evoluzioni dei bisogni emergenti: una buona percentuale di esse infatti si è impegnata nell'apertura di nuovi servizi rivolti a categorie di utenti diverse da quelle già servite. Questa dinamicità di sviluppo sembra compensare anche il fatto che tra le organizzazioni una significativa percentuale di cooperative di tipo A e di Associazioni riconosciute dichiara di avere chiuso dei servizi (26,3% e 20,8%). Le cooperative di tipo B sembrano quelle più "statiche" poiché il 24,0% di esse non ha realizzato nessuna variazione nei servizi offerti (percentuale più elevata tra le varie categorie giuridiche).

Nell'insieme i dati suggeriscono che queste organizzazioni attivano accurate politiche di monitoraggio del mercato e dei fabbisogni dell'utenza, adattando di conseguenza l'offerta di beni e servizi. Anche la promozione della creazione di nuove organizzazioni nella dinamica dell'evoluzione dei servizi offerti, vede, in minore percentuale, l'impegno delle organizzazioni tra le quali spicca il ruolo delle fondazioni (33,3%), probabilmente disposte e, soprattutto in grado, di finanziarne direttamente la nascita.

Nello specifico dei destinatari dei servizi si evidenzia dal quadro complessivo che, complessivamente, l'attività delle organizzazioni si caratterizza come esteso raggio di azione rispetto alle aree di intervento. Le aree maggiormente raggiunte sono quelle del sostegno alla famiglia (entrambe soprattutto da cooperative di tipo A ed associazioni riconosciute), minori ed adolescenti, anziani (rilevante, unitamente alle cooperative, la presenza delle fondazioni), disabilità (soprattutto cooperative di tipo B e Fondazioni) e marginalità: seguono gli interventi a favore di tutta la popolazione. In misura minore si rileva l'attività delle organizzazioni nell'area dell'immigrazione e della povertà.

Le associazioni riconosciute diversificano maggiormente l'utenza, mostrando un complesso eterogeneo di destinatari dei servizi: famiglia, disabili e tutta la popolazione in genere (34,5%), minori ed adolescenti (31,0%), anziani ed immigrati (24%). Al contrario le associazioni non riconosciute si dedicano ad interventi più universalistici, orientando le loro attività principalmente nei confronti di tutta la popolazione (58,1%). Per quanto riguarda l'impresa sociale stessa quale destinatario dell'intervento sono le fondazioni ad occuparsene in maniera significativa (28,6%), coerentemente con il fatto che esse si dedicano in forma prevalente, rispetto alle altre forme giuridiche considerate, alla promozione ed alla creazione di nuove organizzazioni.

2.4 • LA DIMENSIONE ECONOMICA

I dati riguardanti le dimensioni economico-finanziarie si sono rivelati piuttosto carenti, soprattutto in ragione della riluttanza delle organizzazioni nel fornire tali informazioni. Tuttavia si ritiene che i dati raccolti siano sufficientemente significativi al fine di fornire un'idea complessiva dell'attuale dimensione economica delle imprese sociali appartenenti al campione, nonché della loro evoluzione negli ultimi tre anni. Ciò vale in particolare modo per i dati relativi ai finanziamenti e per quelli delle voci che costituiscono il patrimonio netto.

Le organizzazioni intervistate hanno manifestato nel complesso la tendenza a comunicare con maggiore facilità i dati economici relativi agli ultimi anni. Infatti, la percentuale di organizzazioni non rispondenti si è progressivamente ridotta nell'arco di tempo considerato (1995-2001)⁶⁵. Questa tendenza può essere giustificata, da un lato, dalla maggiore facilità a reperire le informazioni più recenti, e dall'altro, dalla accresciuta disponibilità dell'organizzazione a rendere noti i dati economici relativi all'attività avviata e consolidata.

I dati disponibili si riferiscono alla situazione economica generale delle organizzazioni, e riguardano: il fatturato, gli investimenti, il patrimonio netto e le principali voci che lo compongono (capitale sociale e donazioni), i ricavi e l'utile d'esercizio.

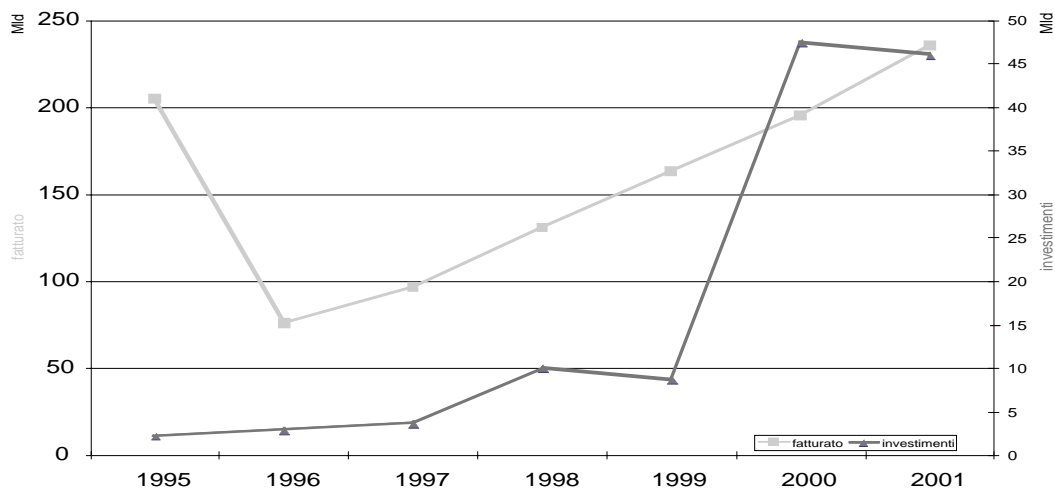
Il bilancio di tipo economico è lo strumento di rendicontazione più utilizzato dalle organizzazioni intervistate (71,7%), giacché solo il 12,7% del campione si avvale del bilancio finanziario. L'utilizzo di uno strumento più articolato ha il vantaggio di mettere in luce tutte le attività relative alla distribuzione dei beni e di servizi rispetto alla distribuzione dei flussi finanziari. Distinguendo per tipologia organizzativa, è utile sottolineare che le cooperative sociali e le fondazioni ricorrono quasi esclusivamente al bilancio economico.

Dalle informazioni fornite risulta che al di là di una fase iniziale non proprio positiva, dal 1996 in poi le organizzazioni hanno registrato un trend crescente del proprio fatturato, un continuo incremento, quindi, dei ricavi provenienti da beni e servizi e da contratti e convenzioni (Fig.3). Il dato negativo iniziale è ascrivibile alle associazioni riconosciute che tra il primo e il secondo anno di attività presentano un decremento superiore all'80%, anche se questo tipo di organizzazione insieme con le fondazioni è tra le imprese che riportano un fatturato medio più rilevante durante gli anni di attività. Il dato mette in luce che anche le fondazioni e le associazioni sono molto spesso impegnate in attività economico-imprenditoriali aventi ad oggetto la vendita di beni e servizi, produttive quindi di ricavi. Diverso è invece l'andamento delle cooperative sociali di tipo A che, pur presentando valori abbastanza elevati di fatturato negli ultimi anni, hanno un incremento non sempre costante. Per ricavato di vendita, si trovano infine le cooperative sociali di tipo B e le associazioni non riconosciute che presentano un fatturato sempre inferiore al miliardo di lire.

⁶⁵ Nello specifico questo si è verificato per le voci connesse al fatturato e agli investimenti e all'utile e le perdite, in questi casi, infatti, veniva chiesto di tracciare una serie storica riferita a tali informazioni.

L'andamento degli investimenti presenta un incremento iniziale piuttosto lento nei primi anni di vita delle organizzazioni per poi avere un netto aumento tra il 1999 e il 2000, che supera in termini di incrementi anche il fatturato dello stesso periodo⁶⁶.

Figura 3: Andamento annuo dal 1995 al 2001 del fatturato e degli investimenti effettuati dalle organizzazioni



Fonte: Isfol 2003

È interessante osservare che l'andamento degli investimenti non segue necessariamente quello del fatturato: detto in altri termini, una crescita del fatturato non è accompagnata sempre da un aumento degli investimenti e viceversa. Così, per esempio, per le cooperative sociali di tipo B che durante l'anno 1996, nonostante la riduzione del ricavato da vendita, hanno più che raddoppiato le risorse investite (da un valore medio annuo di 26 milioni ad un valore di 66 milioni). La decisione di come e quanto investire non è, dunque, strettamente legata alla congiuntura del fatturato annuale, bensì ad un andamento globale delle risorse a disposizione anche dagli anni precedenti.

In particolare se si osserva la relazione tra gli investimenti e il fatturato per il 2001, tra coloro che hanno investito prevalgono valori non molto elevati. Infatti il 65,4% ha investito una percentuale inferiore al 25% del fatturato, mentre solo il 29,6% ha investito più della metà del fatturato totale di quell'anno (Tab. 8).

⁶⁶ Durante l'anno 2000 gli investimenti superano addirittura il valore del fatturato medio: gli investimenti medi sono pari a 9.356.471.850 rispetto al fatturato medio che presenta un valore pari a 6.956.680.844.

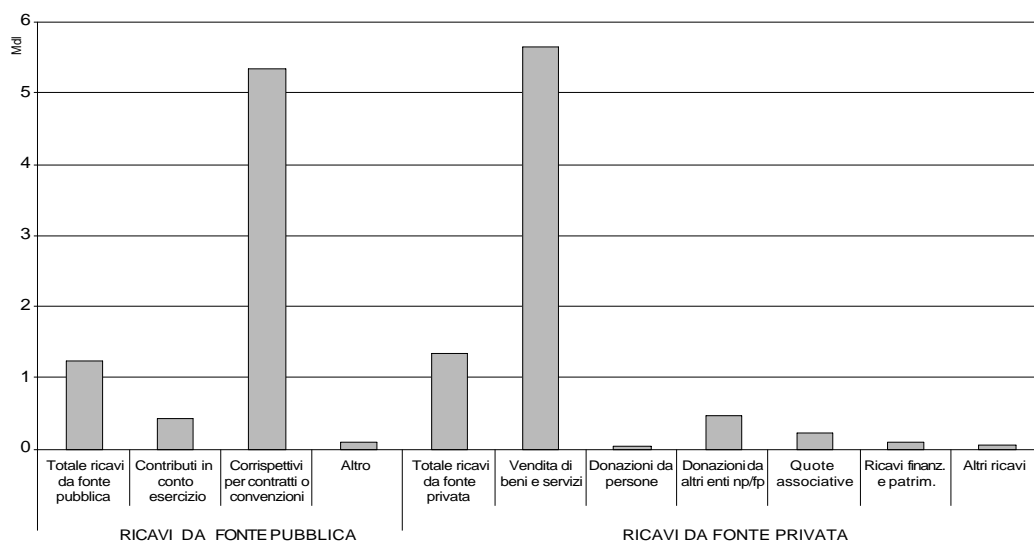
Tabella 8 - Percentuale di investimenti sul fatturato totale durante l'anno 2001 (v.a. e %)

	Coop. A	Coop. B	Fondazione	Assoc. riconosc.	Assoc. non ricon.	Altro	Totale
Fino al 25%	76	66,7	50	28,6	58,3	85,7	65,4
Tra il 25-50%	4	4,8		14,3	8,3		5,1
Tra il 59-75%	12	23,8	16,7	28,6	25		17,9
Oltre il 75%	8	4,8	33,3	28,6	8,3	14,3	11,7

Fonte: Isfol 2003

I maggiori investimenti provengono dalle associazioni riconosciute (28,6%) e fondazioni (33,3%). La voce del bilancio riferita ai ricavi per l'anno 2001 presenta valori che si aggirano in media intorno ai 3 miliardi di lire con non significative differenziazioni per quanto concerne la fonte di provenienza, pubblica o privata. La parte più cospicua per i ricavi di provenienza pubblica è quella ottenuta attraverso corrispettivi per contratti o convenzioni mentre per il settore dei ricavi da fonte privata per la vendita di beni e servizi. (Fig. 4).

Figura 4: Ricavi ottenuti nel 2001



Fonte: Isfol 2003

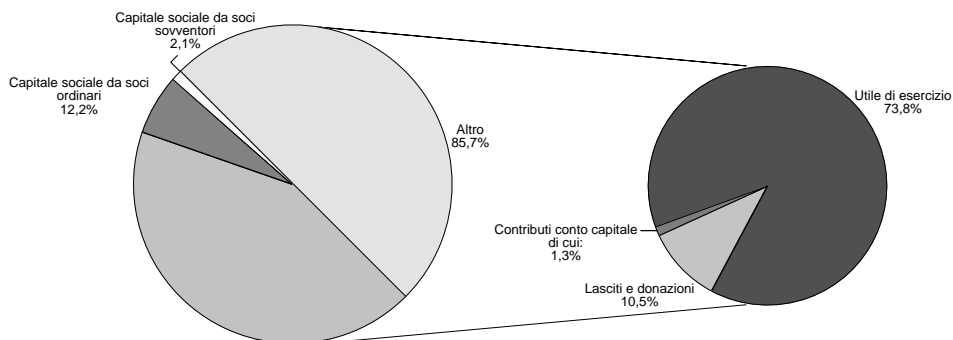
I ricavi derivanti da fonte pubblica rappresentano una voce di entrata rilevante soprattutto per le organizzazioni attive nei settori di attività socio-assistenziali ed in quello della sanità. In particolare, le organizzazioni operanti nella sanità hanno ottenuto contributi in conto esercizio

molto elevati. Le organizzazioni impegnate nei servizi sociali ed assistenziali hanno ottenuto, invece, elevati corrispettivi a seguito della stipulazione di contratti o convenzioni. Una cifra inferiore, ma pur sempre significativa, è stata quella ottenuta dalle organizzazioni inserite nel settore della formazione professionale e della protezione civile. Un contesto non molto differente si presenta anche nel caso dei ricavi derivanti da fonte privata che costituiscono una componente d'entrata rilevante per le organizzazioni che svolgono attività nei servizi socio-assistenziali ed in quello della protezione civile. Di questi ricavi, quelli legati alla vendita di beni e servizi costituiscono una componente delle entrate importante soprattutto per le organizzazioni attive nei servizi socio-assistenziali, di inserimento lavorativo e di protezione civile. Le donazioni effettuate da persone rappresentano una voce di entrata importante soprattutto per le organizzazioni operanti nel settore sanitario e nella protezione civile. Un'altra voce importante dei ricavi da fonte privata è costituita dalle quote associative, il cui importo è elevato soprattutto per le organizzazioni che svolgono la propria attività nel settore ricreativo, dello sport e del tempo libero.

Nel complesso, considerando i ricavi da fonte pubblica e privata, si può dire che le organizzazioni impegnate nella protezione civile, nei servizi socio-assistenziali, nell'ambiente e nelle attività ricreative, sono quelle che dispongono di un maggiore livello di entrate finanziarie.

Come già ribadito, la maggior parte delle organizzazioni intervistate non ha fornito informazioni sulla composizione del patrimonio netto al 31/12/2001⁶⁷. Il capitale sociale, costituito dalle quote conferite dai soci ordinari, rappresenta la componente maggiore del patrimonio netto. (Fig. 5).

Figura 5: Distribuzione del Patrimonio netto al 31/12/2001



Fonte: Isfol 2003

⁶⁷ In particolare, questo si è verificato per la voce "capitale sociale apportato da soci sovventori" (su un totale di 166 organizzazioni, 123, pari al 74,1%, non hanno risposto) e per i "contributi in conto capitale" sia pubblici che privati (in media, il 98% delle organizzazioni non ha risposto). Probabilmente tale carenza di informazioni non è conseguenza solo di reticenza nel fornire il dato, ma anche della non presenza di tale voce nel proprio patrimonio.

Il valore medio più elevato del capitale sociale si registra nelle fondazioni e nelle cooperative sociali di tipo A, lo stesso vale per il capitale sociale conferito dai soci sovventori, indice questo che ribadisce la maggiore presenza di soci sovventori in queste due tipologie organizzative, come rilevato anche dall'analisi della base sociale. Questi soci sono, invece, praticamente assenti nelle associazioni, specialmente in quelle riconosciute.

La riserva indivisibile, obbligatoria per legge, è presente in tutte le tipologie organizzative considerate, e mostra il valore medio più elevato nelle associazioni non riconosciute e nelle cooperative sociali di tipo B. Le organizzazioni che presentano il valore medio maggiore dell'utile d'esercizio sono le cooperative sociali di tipo B e le fondazioni. Questo dato costituisce un'ulteriore prova della natura imprenditoriale di queste organizzazioni. Non risulta esservi produzione di utile nelle associazioni riconosciute, probabilmente per il fatto che esso viene accantonato e pertanto non riutilizzato.

I lasciti e le donazioni costituiscono una quota significativa del patrimonio netto delle fondazioni e delle cooperative sociali di tipo A: basti pensare che nelle prime l'importo delle liberalità non è di molto inferiore a quello del capitale sociale, mentre nelle seconde esso lo supera addirittura.

Per nessuna delle tipologie organizzative considerate si rilevano contributi in conto capitale comunitari. Le associazioni riconosciute e le cooperative sociali di tipo A sono le uniche forme organizzative ad aver ottenuto contributi in base a leggi nazionali per un importo medio pari a circa 172 milioni di lire. I contributi pubblici locali, invece, sono andati soprattutto alle associazioni riconosciute (circa 6 miliardi di lire), mentre le fondazioni costituiscono l'unica tipologia organizzativa a non essere stata destinataria di questa forma di finanziamento.

I contributi in conto capitale ottenuti da organizzazioni private (sia nonprofit che *for profit*) sono decisamente bassi, soprattutto per le cooperative sociali di tipo A. Le fondazioni rappresentano, invece, le organizzazioni più interessate da questi finanziamenti, concessi soprattutto da imprese finalizzate al profitto (circa 290 milioni di lire), nonprofit (250 milioni), istituti di credito (40 milioni) ed altre banche (35 milioni). Un discorso analogo può essere fatto per le associazioni riconosciute nelle quali l'ammontare complessivo dei finanziamenti realizzati dai privati supera i 500 milioni.

Si analizza di seguito la dimensione dei finanziamenti, le loro fonti, le eventuali modalità di accesso, la presenza o meno di progetti la cui realizzazione preveda l'erogazione di proventi nonché l'importanza strategica che tali entrate hanno rivestito per lo sviluppo imprenditoriale dell'impresa ed il contributo apportato durante le fasi di avvio e consolidamento. Primo elemento da tenere in considerazione nell'affrontare l'analisi dei finanziamenti è dato dal fatto che il numero di organizzazioni che hanno goduto di finanziamenti all'interno del campione è veramente esiguo. Tra le difficoltà riscontrate dalle stesse, infatti, risulta proprio quella di reperire finanziamenti per la gestione corrente e per nuovi investimenti: tali ostacoli si osservano soprattutto nella fase di avvio dell'attività più che in quella di promozione e di consolidamento. Probabilmente a ciò può connettersi una generale scarsa fiducia delle organizzazioni non-

profit nella capacità di poter ottenere finanziamenti ove questi prevedono particolari procedure di accesso, oppure una situazione di generale mancanza di informazione riguardo all'esistenza degli stessi ed alla possibilità di potervi accedere⁶⁸. A prova di ciò il fatto che le organizzazioni si sono rivolte in prevalenza a generici istituti di credito privati.

Approfondendo la situazione dei finanziamenti per classi d'importo i commenti non risultano molto significativi, poiché - come visto - per quasi tutte le voci analizzate le imprese sociali che hanno dichiarato di ricevere finanziamenti con vincolo di debito sono pochissime (quasi sempre inferiori a dieci) e quindi non confrontabili tra loro. La conclusione più ovvia è che le imprese sociali non sono supportate attraverso tali modalità di erogazione di finanziamenti da parte dell'amministrazione pubblica. In particolare, i finanziamenti in conto capitale erogati dall'Unione Europea risultano quasi del tutto assenti (2 a tasso di mercato) e rivolti esclusivamente a sostegno di cooperative sociali di tipo A e di associazioni non riconosciute; altrettanto sporadici sono i finanziamenti dello Stato, che supportano esclusivamente le cooperative sociali (sia di produzione di servizi che di inserimento lavorativo). Nemmeno la distinzione per tipologia dei servizi erogati risulta, quindi, in questi casi, significativa, poiché in valori assoluti nessuno dei settori risulta significativamente finanziato attraverso nessuna di queste modalità. Solo i finanziamenti elargiti dagli Enti pubblici locali (regione, provincia, comune) sono rivolti anche a sostegno di fondazioni ed associazioni non riconosciute, ma ancora una volta in numero veramente limitato (7 a tasso agevolato e 2 a tasso di mercato).

Il sostegno finanziario in conto capitale da parte degli istituti di credito è invece più diffuso. A ricevere finanziamenti da istituti di credito cooperativo sono in maggior percentuale le cooperative sociali (meno le fondazioni e le 'altre organizzazioni' e per niente le associazioni). In particolare, le cooperative di inserimento lavorativo hanno in essere finanziamenti in conto capitale con tali istituti nel 16,7% dei casi per importi superiori ai 100 milioni di lire. Distinguendo per settore d'attività, invece, le organizzazioni che erogano servizi socio-assistenziali e di inserimento lavorativo risultano finanziate con importi molto vari, mentre quelle della formazione lavorativa necessitano, anche se in numero limitato, di finanziamenti più elevati (22% con finanziamenti superiori ai 250 milioni di lire nel 2001). Di scarsissima rilevanza è, invece, il sostegno finanziario della banca etica, che eroga finanziamenti in conto capitale solamente a tre delle organizzazioni intervistate (due cooperative sociali di tipo A ed una di tipo B) e per importi nella maggioranza dei casi contenuti (inferiori ai 25 milioni per due delle organizzazioni).

Infine, più elevati e frequenti sono i finanziamenti in conto capitale da 'altre fonti', erogati nella classica forma di finanziamento bancario da istituti di credito privati. Si tratta di finanziamenti ad importo molto variabile, che hanno raggiunto nel 2001 per alcune fondazioni, associazioni e cooperative sociali di tipo B anche valori superiori ai 250 milioni di lire. A finanziamenti di questo tipo risultano, comunque, ricorrere in generale a tutte le tipologie di nonprofit (indipendentemente dalla loro natura giuridica e dai servizi da esse erogati) e senza particolari differenze nelle somme erogate (anche se le organizzazioni che hanno in essere finanziamenti

68 Quest'ultimo aspetto in particolare è stato rilevato contattando telefonicamente le organizzazioni precedentemente intervistate al fine di ricevere ulteriori chiarimenti ed informazioni inerenti la sezione dei finanziamenti, lasciata incompleta nella maggior parte dei casi. La risposta più frequente è stata ovviamente di non aver ricevuto forme di finanziamenti particolari, non conoscendone le varie tipologie e modalità di adesione ed agevolazione anche espressamente previste per le organizzazioni di terzo settore.

in conto capitale da banche per cifre superiori ai 100 milioni sono attive in maggior percentuale nei servizi socio-assistenziali⁶⁹).

I dati analizzati mostrano che la maggioranza delle organizzazioni intervistate, indipendentemente dalla natura giuridica, non ha ottenuto finanziamenti da parte dell'Unione Europea a seguito della presentazione di progetti relativi alla creazione dell'impresa. Infatti, solo due cooperative sociali, una associazione riconosciuta ed una non riconosciuta hanno ottenuto questo tipo di finanziamenti. Un discorso analogo può essere fatto per i finanziamenti erogati dagli enti pubblici nazionali e da quelli locali.

Per quanto riguarda la presentazione di progetti relativi al consolidamento d'impresa, dai dati si evince che questi progetti, nella maggior parte dei casi, non sono stati accompagnati da finanziamenti comunitari, se non in percentuale irrilevante. Sono stati decisamente più importanti i finanziamenti erogati dagli enti pubblici nazionali e locali. In particolare, essi sono stati rivolti alle fondazioni (44,4%) e alle cooperative sociali di tipo B (27,3%).

Il 30% delle organizzazioni dichiara che i finanziamenti erogati da parte di soggetti privati e pubblici non sono stati utili per lo sviluppo imprenditoriale dell'organizzazione ma allo stesso modo per il 32,3% la maggiore liquidità acquisita ha, invece, rivestito un ruolo importante nel permettere di accrescere il volume di attività, per le cooperative sociali di tipo A questo fattore sale fino al 45,8%. I finanziamenti hanno permesso di aumentare il numero di lavoratori retribuiti (22,6%), dato affermato soprattutto dalle associazioni non riconosciute (31,3%), dalle cooperative sociali di tipo A (29,2%) e dalle fondazioni (28,6%). Infine, sono stati complessivamente poco rilevanti nel permettere un aumento della capitalizzazione per tutte le tipologie organizzative, ad eccezione dei consorzi e di altre organizzazioni nonprofit comprese all'interno della categoria "altro" (60%). (tab. 9)

Tabella 9 - Ruolo dei finanziamenti per lo sviluppo imprenditoriale dell'organizzazione per tipologia organizzativa (v.a. e %)

	Coop. A	Coop. B	Fondazione	Assoc. riconosciute	Assoc. non riconosciute	Altro	Totale
No	25	40	28,6	45,5	3,8	0	30,1
Si, perché così è aumentata la capitalizzazione	12,5	10	14,3	27,3	12,5	60	15
Si, perché così è aumentato il volume di attività	45,8	35	28,6	27,3	31,3	40	32,3
Si, perché così è aumentato il numero di lavoratori retribuiti	29,2	20	28,6	18,2	31,3	20	22,6

Fonte: Isfol 2003

69 Tra le pochissime organizzazioni intervistate che hanno aderito a finanziamenti pubblici e privati, solo 11 hanno ricevuto finanziamenti a tasso agevolato o di mercato da parte di strutture pubbliche, mentre 49 li hanno ottenuti da fonte privata. Di queste ultime, 20 hanno ricevuto finanziamenti a tasso di mercato e 15 a tasso agevolato soprattutto da parte di istituti di credito. I finanziamenti pubblici, invece, per quanto esigui, sono stati ottenuti per la maggior parte (7 organizzazioni su 11 rispondenti) ad un tasso agevolato da Enti Locali.

I contributi ottenuti attraverso le diverse fonti di finanziamento non sono valutati decisivi tanto nella fase di avvio delle attività quanto in quella di consolidamento. I contributi ottenuti dall'Unione Europea, oltre che limitati, sono stati considerati complessivamente poco utili alle organizzazioni a prescindere dal settore. Gli interventi più importanti sono stati quelli attuati dagli Enti Pubblici Locali, soprattutto nella fase avanzata delle attività, e sebbene non si riscontrano discordanze per tipologia organizzativa, il maggior apprezzamento in questo caso è espresso dalle fondazioni.

Le organizzazioni operanti nel settore della comunicazione e dell'informazione sono quelle che più hanno ottenuto finanziamenti da parte di enti pubblici locali (25% delle organizzazioni), dopo aver presentato progetti relativi alla creazione dell'impresa. Gli scarsi finanziamenti erogati da enti pubblici nazionali e dalla Comunità europea sono stati invece rivolti soprattutto ad organizzazioni operanti nel settore socio-assistenziale e relativo all'inserimento lavorativo ed alla formazione professionale. Il 16,7% delle organizzazioni attive nel settore dei servizi educativi ha ottenuto finanziamenti da parte della Comunità Europea, di Enti Pubblici nazionali e locali a seguito della presentazione di progetti relativi al consolidamento di impresa. Gli Enti pubblici locali hanno sostenuto finanziariamente soprattutto i progetti presentati da organizzazioni attive nel settore della protezione civile (50,0%), in quello ambientale (27,3%) e socio-assistenziale (27,3%).

Gli Enti pubblici nazionali, infine, hanno mostrato interesse soprattutto a finanziare progetti di organizzazioni attive nel settore ambientale.

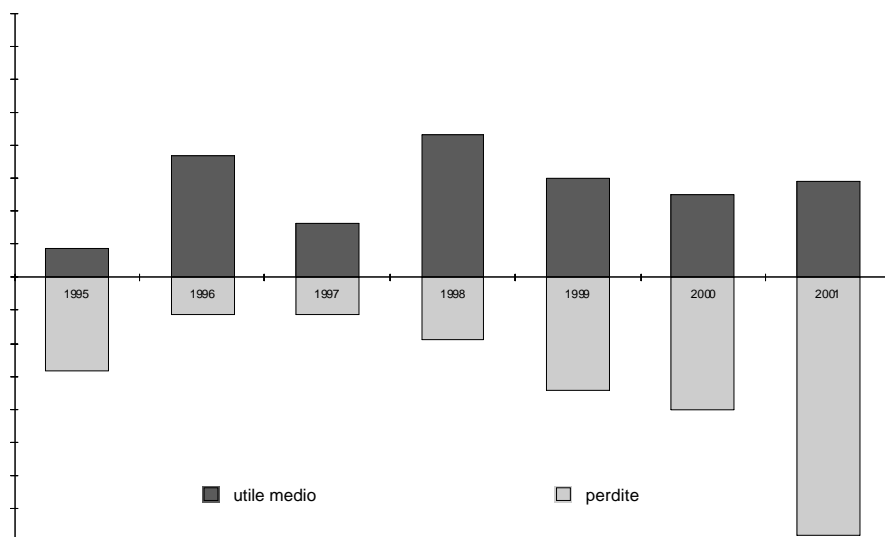
Le organizzazioni impegnate nei settori socio-assistenziali, sanitario, educativo, ma anche della comunicazione/informazione e della ricerca/documentazione, a seguito dei finanziamenti, hanno realizzato ampliamenti dell'attività soprattutto nel settore della comunicazione e dell'informazione. Per il 50% delle organizzazioni intervistate operanti nella protezione civile, invece, i finanziamenti sono stati importanti in quanto hanno consentito l'aumento della capitalizzazione. I finanziamenti hanno avuto una certa utilità anche per l'accrescimento del volume di attività e del numero di lavoratori retribuiti, rispettivamente per le organizzazioni operanti in ambito educativo (29,2%) ed ambientale (27,3%) ed in quello sanitario (21,4%).

Come già evidenziato all'inizio di questo paragrafo la maggior parte delle organizzazioni intervistate non ha mostrato disponibilità a fornire i dati riguardanti gli utili, ciò probabilmente a causa di una certa diffidenza relativa alla diffusione di queste informazioni. La carenza di tale informazioni è legata soprattutto ai primi anni di attività. Il flusso non uniforme di informazioni consente delle elaborazioni solo in termini medi. Non è possibile presentare una fotografia stabile della serie dei dati. Il risultato d'esercizio nel complesso presenta un trend positivo soprattutto nei primi anni di attività delle organizzazioni, ma non si può non notare che nel corso degli anni emerge anche un aumento delle perdite. D'altronde il riuscire a pareggiare utili e perdite, costi e ricavi, è riferito, in una scala di priorità, come la principale e preponderante difficoltà riscontrata nello svolgimento della propria attività (Fig. 6).

Le fondazioni e le associazioni riconosciute sono le organizzazioni che presentano il risultato d'esercizio più elevato. In esse il valore dell'utile presenta una crescita costante, fino a supe-

rare, nel 1998, i 600 milioni di lire. Le cooperative sociali di tipo A presentano nel complesso un utile abbastanza elevato, che raggiunge il suo massimo valore (pari circa a 66 milioni di lire) nel 1996. Fra tutte le organizzazioni, le cooperative sociali di tipo B e le associazioni non riconosciute sono quelle che presentano l'utile più basso: per le prime, esso ammonta nel 1995 a meno di due milioni di lire, mentre raggiunge il suo più alto valore nel 1999, pari a circa 35 milioni. Durante l'anno 1996, le associazioni non riconosciute non risultano produttive di un utile, il cui valore più elevato viene invece raggiunto nel 2000, attorno ai 47 milioni di lire.

Figura 6: Risultato d'esercizio



Fonte: Isfol 2003

Valutando il risultato d'esercizio conseguito dalle organizzazioni nello stesso arco di tempo in base al settore di attività nel quale le stesse sono operative, è possibile notare alcune diversità. Più specificamente, le organizzazioni impegnate nei settori della formazione professionale e della cultura ed arte risultano quelli meno profittevoli, dal momento che presentano in quasi tutti gli anni perdite superiori agli utili. Viceversa, le organizzazioni attive nel settore socio-assistenziale, sanitario e soprattutto della protezione civile sono quelle che hanno realizzato in quasi tutti gli anni un livello di utili superiore alle perdite. Si deduce da ciò una maggiore capacità di imprenditorialità delle organizzazioni impegnate in questi ambiti di attività, rispetto alle altre.

capitolo 3

- **ASSETTI ORGANIZZATIVI**

3.1 • GENESI ED EVOLUZIONE DEI MODELLI PROPRIETARI

Si sostiene ormai di frequente nella letteratura specializzata sul settore nonprofit⁷⁰ che l'attuale orientamento delle organizzazioni di terzo settore è decisamente imprenditoriale o meglio ancora *market oriented*. Si sostiene inoltre che le imprese sociali più illuminate riescono a coniugare l'inclinazione imprenditoriale con la vocazione e la *mission* sociale. Talvolta risulta però difficile individuare, distinguere o meglio separare mezzi e fine sociale, poiché essi si confondono, specialmente in alcune organizzazioni. Individuare la *mission* di un'organizzazione diviene ancora più difficile quando con l'andare del tempo i bisogni per cui essa è sorta si modificano, evolvono, scompaiono. Ciò premesso, è sembrato quindi opportuno chiedere alle imprese del campione quali siano le motivazioni che determinano la *mission* dell'organizzazione.

Sembra proprio che nel campione considerato la *mission* sia fortemente connotata da una valenza sociale, tradotta nella volontà di operare per persone bisognose (tab. 10). In secondo luogo vi è la motivazione che permette di realizzare in concreto la prima, cioè fornire beni e servizi per soddisfare i bisogni sia esistenti che emergenti. Minore rilevanza viene attribuita invece alle motivazioni che orientano l'azione delle organizzazioni ad ottenere risultati dettati da esigenze marcatamente mutualistiche quali fornire lavoro o servizi ai soci. L'opportunità di fornire lavoro ai soci viene tuttavia considerata piuttosto rilevante dalle cooperative sociali. Esaminando attentamente i punteggi assegnati agli altri item si può concludere comunque che tali esigenze si fondono nelle cooperative sociali con la volontà di operare per il bene collettivo, poiché fornire servizi ai soci appare del tutto irrilevante se paragonato alla volontà di soddisfare la domanda di beni e servizi sociali, di soddisfare i bisogni di utenti altrimenti esclusi dalle dinamiche di offerta pubblica e di mercato ed alla volontà di fornire servizi migliori più flessibili alle varie esigenze ed a prezzi più contenuti rispetto a quelli esistenti. Creare un'impresa sociale significa quindi, anche per il modello cooperativo, creare un'occasione di lavoro per chi vi partecipa, senza inficiare le motivazioni primarie e cioè generare utilità sociale, valore aggiunto sociale oltre che economico. Le fondazioni al contrario depurano completamente dell'aspetto mutualistico poiché le loro motivazioni sono puramente concentrate sull'aspetto sociale e su una completa eterodestinazione dei risultati. Lo stesso comportamento sembrano avere le associazioni anche se esse attribuiscono importanza alla possibilità di fornire servizi ai soci. Infatti lo status di socio garantisce nella maggior parte dei casi la possibilità di usufruire di particolari servizi ed opportunità, ad esempio quelle di tipo formativo⁷¹.

70 Si veda ad esempio Borzaga, 2001 e 2003.

71 Si rimanda al par. 4.3.

Tabella 10 - Giudizio sull'importanza di alcune motivazioni nel definire la mission dell'organizzazione per tipologia organizzativa (valori medi su scala da 1 a 7)

	Coop. A	Coop. B	Fondazione	Assoc. riconosc.	Assoc. non ricon.	Altro	Media Totale
Fornire servizi ai soci	2,79	3,46	1,50	3,62	3,83	3,50	3,28
Fornire lavoro ai soci	5,20	5,27	1,00	2,96	2,77	3,73	4,07
Operare per persone bisognose	5,64	5,87	5,38	4,92	3,97	4,20	5,11
Soddisfare una domanda di beni/servizi	4,93	4,52	5,22	4,96	5,32	4,27	4,91
Soddisfare la domanda di beni/servizi per nuovi bisogni	5,43	5,14	5,75	4,78	4,89	4,09	5,07
Soddisfare i bisogni di nuovi utenti altrimenti esclusi	4,88	5,07	5,13	4,04	3,97	4,45	4,57
Fornire servizi migliori	4,64	4,10	5,50	3,95	4,12	5,13	4,40

Fonte: Isfol 2003

Generalmente le modalità che conducono alla costituzione di un'impresa sociale risultano molteplici, ma sono comunque e soprattutto ascrivibili all'iniziativa del singolo che ha riunito più persone o di un gruppo di cittadini. Assolutamente determinante tra le motivazioni che hanno spinto la costituzione appare la volontà di corrispondere ai bisogni sociali insoddisfatti ovvero di migliorare l'erogazione di alcuni servizi: motivazioni che hanno sicuramente sostenuto le organizzazioni ad affrontare le principali difficoltà incontrate nella fase dello start up⁷² nell'individuare la configurazione meglio corrispondente agli obiettivi da perseguire ed alle problematiche di natura economica-finanziaria.

Di seguito (tab. 11), osservando i dati del campione relativi alle ragioni e alle modalità che hanno condotto alla decisione di costituire l'impresa, si può notare come il 31% delle organizzazioni è sorto su iniziativa di un singolo, tra queste la maggioranza (27,3%) dichiara che le persone coinvolte hanno condiviso con questa persona ideali e valori e solo il 3,6% è nato su iniziativa del singolo che ha messo a disposizione un patrimonio. Il 34,6% invece nasce su iniziativa di un gruppo di cittadini, in particolare al fine di realizzare un progetto comune a favore di soggetti diversi dai promotori a seguire per realizzare un progetto rispondente alle loro esigenze (rispettivamente il 16,4% e il 9,1%). È rilevante notare inoltre, che anche la maggioranza (il 10,9%) della percentuale d'organizzazioni sorte su iniziativa di un'altra organizzazione aveva lo scopo di ampliare i servizi già erogati dall'ente originario.

Solo il 6,6% delle imprese nasce dalla trasformazione di un ente precedente, di cui il 3% per adeguare la forma giuridica all'attività svolta. Pochissime organizzazioni, infine, sono il frutto di una sollecitazione dell'ente pubblico sia per gestire nuove attività che per proseguire nella gestione d'attività già esistenti (0,6%). Dopo anni di dialogo, d'istituzionalizzazione dei rapporti (anche contrattuali) con l'ente pubblico, quest'ultimo dato risulta interessante nel dimostrare che l'iniziativa nella creazione di imprese sociali, anche di recente costituzione, è essenzialmente se non esclusivamente di natura privata.

⁷² Vedi par. 5.1.

Tabella 11 - Modalità che hanno condotto alla costituzione dell'impresa sociale (%)

	%
Su iniziativa di un singolo che:	
ha riunito più persone con uguali ideali	27,3
ha messo a disposizione un patrimonio	3,6
Su iniziativa di un gruppo di cittadini:	
per realizzare un progetto rispondente a esigenze dei promotori	9,1
per realizzare un progetto comune a favore di soggetti diversi dai promotori	16,4
per sfruttare benefici messi a disposizione da enti pubblici o privati	0,6
su sollecitazione di persone non aderenti al progetto	1,2
Altro	7,3
Su iniziativa di un'altra organizzazione:	
per gemmazione	2,4
per ampliare servizi già erogati dall'org.	10,9
per rispondere all'emergenza di nuovi bisogni	1,8
per ampliare il raggio d'azione	2,4
altro	6,7
Dalla trasformazione di una precedente org.:	
per adeguare la forma giuridica all'attività svolta	3,0
a causa di modifiche dell'attività	1,2
altro	0,6
non ha modificato la forma giuridica	1,8
Su sollecitazione di un ente pubblico:	
per gestire nuove attività	0,6
per gestire attività già esistenti	0,6
altro	
In altro modo	2,4
Totale	100,0

Fonte: Isfol 2003

A conclusione di questa descrizione dei dati inerenti le caratteristiche che connotano la genesi propria delle imprese sociali va considerato che dalle prime esperienze, messe su da un gruppo di persone che si associavano con l'idea di 'cambiare le cose' a partire da una cultura dei diritti, fino alla forte crescita che ha contraddistinto il fenomeno nell'ultimo decennio in termini di numero di organizzazioni, di dimensioni organizzative, di impegno - vari sono gli aspetti che sono cambiati e rispetto ai quali i soggetti partecipanti si sono confrontati: qualcuno valorizzando la traduzione imprenditoriale dell'idea, qualcun altro l'aspetto politico, associativo e culturale, altri cercando con fatica di coniugarli entrambi, sia all'interno dell'organizzazione che nelle relazioni con l'esterno.

Per comprendere a fondo le motivazioni che hanno portato alla creazione delle imprese sociali si è ritenuto utile capire, nella loro storia costitutiva, chi ne siano stati i promotori e fondatori, quali categorie di interessi essi rappresentavano. Ciò permette di approfondire la natura della scelta associativa rispetto ai bisogni che queste organizzazioni volevano soddisfare, a quale domanda intendevano rispondere: se strettamente legata ad esigenze di tipo socio assistenziale oppure legata al bisogno sociale in termini di rapporto reciproco, di relazione sociale, di solidarietà, di fiducia ed appartenenza. Si è cercato anche

di individuare le motivazioni che nelle imprese sociali portano all'offerta di servizi: se più orientate a soddisfare gli interessi e le esigenze dei promotori e dei futuri aderenti secondo un'ottica mutualistica, oppure se più orientata a rispondere ai bisogni della comunità in cui esse sono inserite ed alla società in genere, assumendo le caratteristiche tipiche delle *public benefit*.

Oltre alle caratteristiche della domanda e dell'offerta, quindi, è inoltre importante capire quali sono stati gli interessi che hanno dato la spinta alla costituzione delle organizzazioni, se frutto di esigenze specifiche di singole categorie sociali oppure se sia il connubio fra diversi *stakeholder*, sia interni (dipendenti, volontari) che esterni (familiari degli utenti, sostenitori). È facile intuire come queste due distinte modalità di costituzione implicano obiettivi, pratiche gestionali e strutture di governo differenti, a prescindere dalla connotazione democratica che comunque connota ogni organizzazione nonprofit degna di tale nome. Così le imprese sociali cosiddette *multistakeholder* cercheranno di costruire una *mission* condivisa, tramite un governo equilibrato degli interessi e dei valori in gioco, tramite processi di adattamento e di controllo reciproco, facilitato da sistemi di relazioni di fiducia consolidate. Gli *stakeholder* in questo modo rappresentano delle figure ponte per intessere relazioni e coinvolgere altri e diversi interlocutori nel processo di produzione ed erogazione di beni e servizi promosso dalle organizzazioni⁷³.

Individuando quindi all'interno del campione le organizzazioni promosse da una sola categoria di portatori di interesse e quelle che al contrario hanno avuto il sostegno di più soggetti, si è visto che su 123 organizzazioni in grado di fornire informazioni inerenti la composizione della compagine sociale al momento della costituzione, prevale un'orientamento *multistakeholder*, e che esso sia stato di tipo incrementale nell'evoluzione organizzativa. Soggetti diversi, portatori di differenti aspettative ed esigenze, sembrano essere stati capaci di creare una soluzione organizzativa unitaria per i loro bisogni ed i bisogni della comunità. Ciò è significativo di una capacità delle nuove organizzazioni nonprofit di generare rapporti di fiducia reciproca tra portatori di interesse differenti e plurimi⁷⁴.

Analizzando nella composizione le dimensioni della base sociale (tab. 12), si può affermare che essa è complessivamente raddoppiata con il passare degli anni e con il consolidarsi delle organizzazioni. In particolare il numero di soci lavoratori si è quasi triplicato (da 1289 a 3464), passando dal 25,1% al 30,9% del totale complessivo. Significativamente aumentata anche la presenza di utenti e familiari. Altro aumento non trascurabile si evidenzia nella presenza dei soci volontari (da 1638 unità a 2376), anche se nella percentuale complessiva il loro peso è diminuito dal 31,9% al 21,2%. Dalla costituzione delle organizzazioni la presenza degli enti pubblici (0,3% e 0,1%) sembra pressoché invariata, presente pressoché solo in cooperative di tipo A, Associazioni, riconosciute e non. Gli enti privati sono anch'essi aumentati (da 22 a 111), tale aumento risulta significativo soprattutto nella associazioni non

73 Cfr. Fazzi, 2002.

74 Conseguentemente si tratta anche della capacità di predisporre una struttura di *governance* in grado di rappresentare democraticamente tutte le categorie di portatori di interesse presenti all'interno degli organi istituzionali.

riconosciute che se al momento della costituzione non avevano rappresentanti di organizzazioni private all'interno della base sociale e che al termine del 2001 raccolgono il 55% della loro presenza complessiva.

Osservando la composizione delle base sociale si nota come la presenza dei soci lavoratori si sia consolidata nel tempo, sia invece diminuito il peso dei soci volontari, non quello degli utenti. Nelle cooperative di tipo B prevale la presenza di soci lavoratori, che insieme a generici sostenitori ed a volontari costituiscono le categorie sociali più rappresentate, rispecchiando la situazione presente al momento della costituzione. Le fondazioni hanno visto un notevole aumento della base sociale, attirando un notevole numero di soci, soprattutto lavoratori e volontari. Anche le associazioni riconosciute hanno seguito la stessa evoluzione, con un aumento anche di utenti e familiari. Quest'ultima categoria si è comunque distribuita in maniera più uniforme nel tempo poiché se al momento della costituzione l'81,3% di essi era concentrato nella base sociale delle associazioni, al termine del 2001 queste organizzazioni raccolgono il 66% di questa categoria di soci. Le associazioni non riconosciute hanno subito complessivamente una contrazione della presenza di volontari che dal momento della costituzione si sono evidentemente orientati verso altre tipologie organizzative (presumibilmente verso associazioni riconosciute: infatti se prima vi si trovavano il 10% dei volontari, al 2001 tale percentuale è aumentata fino al 30%). Infatti se il 41,3% di essi si trovava all'interno di associazioni non riconosciute, con il passare degli anni esse vedono la presenza solo del 17,7% dei volontari totali.

Rispetto ai soci sovventori ed ai generici sostenitori si osserva un'incremento, in particolare nelle cooperative nella fase di consolidamento, come ad esprimere l'esigenza di vedere rappresentate, tra coloro che concorrono a determinare le politiche di governo, categorie meno legate ai bisogni e più orientate a fornire contributi, di tipo finanziario e non.

Tabella 12 - Composizione della base sociale per tipologia organizzativa (v.a. e %)

	Coop. A		Coop. B		Fondazione		Assoc. riconosc.		Assoc. non ricon.		Altro		Totale organizzazioni	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Composizione al termine del I anno di attività														
Lavoratori	530	41,1	457	35,5	1	0,1	164	12,7	109	8,5	28	2,2	1289	25,1
Volontari	600	36,6	108	6,6	29	2,9	172	10,5	677	41,3	52	3,2	1638	31,9
Utenti/familiari	88	5	24	1,4	13	1,3	1432	81,3	179	10,2	25	1,4	1755	34,2
Sovventori	11	13,9	28	35,4	6	6	0	0	18	22,8	16	20,3	69	1,3
Generici sostenitori	25	9	81	29,2	27	2,7	134	48,4	10	3,6	0	0	261	5,1
Organizzazioni private	2	9,1	4	18,2	0	0	4	18,2	0	0	12	54,5	22	0,4
Enti pubblici	1	5,9	0	0	2	2	4	23,5	10	58,8	0	0	17	0,3
Altro	4	4,9	13	16	5	5	0	0	49	60,5	10	12,3	81	1,6
Totale	1261		715		83		1910		1052		143		5132	
Composizione al 31/12/2001														
Lavoratori	1896	54,3	347	9,9	123	3,5	885	25,3	113	3,2	100	2,9	3464	30,9
Volontari	649	28,2	147	6,4	269	11,7	764	33,2	407	17,7	140	6,3	2376	21,2
Utenti/familiari	112	2,6	37	0,9	33	0,8	2872	66,7	1252	29,1	0	0	4306	38,4
Sovventori	19	17	57	50,9	21	18,8	0	0	15	13,4	1	0,9	113	1,0
Generici sostenitori	104	18,6	194	34,8	65	11,6	145	26	30	5,4	20	4,4	558	5,0
Organizzazioni private	4	2,7	10	6,7	0	0	15	10,1	82	55	0	0	111	1,0
Enti pubblici	1	11,1	0	0	0	0	3	33,3	5	55,6	5	71,4	14	0,1
Altro	58	18,2	0	0	0	0	155	48,7	70	22	0	0	283	2,5
Totale	2843		792		511		4839		1974		266		11225	

Fonte: Isfol 2003

Nelle tabelle⁷⁵ che seguono si evidenzia che complessivamente la maggior parte delle organizzazioni ha mantenuto fino ad oggi una struttura *multistakeholder*. Inoltre dall'anno di costituzione al termine del 2001, la percentuale di organizzazioni *multistakeholder* è aumentata facendo presumere che alcune abbiano modificato la propria struttura da *singlestake*⁷⁶ a *multistake*. Tra esse le più numerose sono quelle composte da soli soci lavoratori e sono per la maggior parte cooperative sociali di tipo A, anche se diminuite nel corso degli anni (dal 40% al 28,9%). L'unica categoria di soci a favore di cui sono aumentate le *singlestakeholder* è quella degli utenti per una percentuale, non particolarmente rilevante, che da poco inferiore all'1%, arriva al termine del 2001 all'1,6%.

Nella tabella 13a è possibile individuare quali di queste categorie di *stakeholder* sono state maggiormente rappresentate rispetto alle altre durante la fase di costituzione. È emerso che la categoria in assoluto più presente è stata quella dei lavoratori. Essi rappresentavano infatti la maggioranza della base sociale per il 45,9% delle organizzazioni, seguiti dai volontari

⁷⁵ La somma delle % in classi non è uguale a 100 in quanto ci sono dei missing.

⁷⁶ Si vedano tali tipologie di organizzazioni nell'item *100% della base sociale* della tab. 14.

(24,8%) e dagli utenti (6,4%). Questi ultimi soprattutto nella costituzione delle associazioni. Queste organizzazioni si può dire che abbiano in buona parte consolidato tale configurazione.

Esaminando nel particolare la presenza delle varie categorie di soci, anche in termini comparati a partire dalla data di costituzione fino al 2001 (tab. 13b), si è osservato che tutte le cooperative sociali avevano in fase di start up soci lavoratori, mentre il 75% delle fondazioni ed il 57,9% delle associazioni non riconosciute non ne aveva nessuno. Le prime hanno decisamente modificato la struttura della loro base sociale valorizzando la rappresentatività della categoria dei lavoratori poiché dall'anno di costituzione sono nettamente diminuite le fondazioni prive di soci lavoratori (da 75% a 40%) a favore di fondazioni con soci lavoratori, se pur in percentuale inferiore al 50% della base sociale, e di fondazioni *singlestakeholder* con soli soci lavoratori (dallo 0% al 20%). Al termine del 2001 il 25% delle cooperative di tipo B non ha nessun socio lavoratore; è aumentata però la percentuale di cooperative B *singlestakeholder*, con soli soci lavoratori (da 9,1% a 10,7%). Nelle associazioni riconosciute la rappresentatività di questi ultimi è rimasta più o meno stabile, mentre in quelle non riconosciute è leggermente aumentata (da una percentuale del 42,1% ad una percentuale del 50%)⁷⁷. Comunque sia in generale si è registrata dal primo anno di attività una leggera flessione del numero di organizzazioni con questa tipologia di soci; ciò viene confermato dall'aumento della percentuale di organizzazioni che non ne ha nessuno (dal 23% al primo anno di costituzione al 29,5% al termine del 2001) e dalla diminuzione se pur lieve di unità con soci lavoratori (da 76,2% a 67,5%).

Per quanto riguarda i volontari sono in generale diminuite le imprese sociali che li rappresentano all'interno della loro base sociale (da 51,4% di unità con soci volontari ad un 41,9%), anche se ciò non significa che sia complessivamente diminuito il numero di soci volontari presenti, bensì che essi si trovano concentrati in un numero più ristretto di organizzazioni, infatti si è osservato che essi si trovano per lo più all'interno di associazioni e delle fondazioni. Tale diminuzione è avvenuta in modo particolarmente significativo anche per le cooperative sociali, sia di tipo A (da 51,5% di organizzazioni con soci volontari al 36,8% al termine del 2001) che di tipo B (da 63,7% al 35,7%). In quest'ultima categoria inoltre i soci volontari hanno diminuito il loro livello di rappresentatività poiché se al momento della costituzione il 36,4% delle cooperative di tipo B aveva all'interno della base sociale prevalentemente volontari (superiori al 50% della base sociale), al termine del 2001 solo il 7,1% mantiene tale composizione. Nelle associazioni al contrario la loro presenza è rimasta più o meno stabile. Da sottolineare inoltre il fatto che attualmente solo in alcune associazioni (il 7,7% di quelle riconosciute ed il 9,1% delle non riconosciute) i volontari rappresentano l'intera base sociale e che solo nelle fondazioni, come già sottolineato vi è stato un progressivo incremento di tale categoria di soci. Questa forma giuridica ha così subito per i soci volontari la stessa evoluzione seguita dai soci lavoratori. Infatti alla fine del 2001 il 40%

⁷⁷ Tali percentuali sono calcolate sommando le singole percentuali alle voci "fino al 50% della b.s.", "oltre il 50% della b.s." e "100%" della b.s. Tale procedura viene eseguita sia per i totali che per le singole categorie di soci.

delle fondazioni ha soci volontari, mentre all'anno di costituzione vi era una presenza di soci volontari solo nel 25% dei casi.

La presenza di organizzazioni con soci utenti è complessivamente diminuita (da un 35,4% di imprese con soci utenti ad un 20,3%). Tuttavia si registra un lieve aumento soprattutto delle cooperative di tipo B e delle associazioni, anche se complessivamente gli utenti non risultano presenti nella base sociale del 79% dei casi; in particolare tuttora nel 79% delle cooperative di tipo A e nell'82% delle cooperative di tipo B. Infine i soci sovventori rappresentano comunque una presenza poco rappresentata all'interno della base sociale delle nuove imprese sociali, tanto che essi sono presenti solo nell'8,5% delle imprese sociali intervistate, specialmente nelle cooperative e nelle fondazioni (10,5%, 14,3% e 20%) e non in modo significativo (in percentuale inferiore al 50% dei soci).

Tabella 13a - Composizione della base sociale all'anno di costituzione (% in classi)

	Coop. A	Coop. B	Fondazione	Assoc. riconosc.	Assoc. non ricon.	Altro	Totale
Situazione all'anno di costituzione							
Lavoratori							
Nessuno	-	-	75,0	38,1	57,9	37,5	22,9
Fino al 50% della b.s.	28,6	54,5	25,0	19,0	15,8	37,5	30,3
Oltre il 50% della b.s.	28,6	36,4	-	23,8	15,8	-	23,9
100% della b.s.	40,0	9,1	-	19,0	10,5	25,0	22,0
Volontari							
Nessuno	48,6	36,4	75,0	42,9	52,6	75,0	48,6
Fino al 50% della b.s.	34,3	27,3	25,0	28,6	21,1	-	26,6
Oltre il 50% della b.s.	14,3	36,4	-	9,5	21,1	25,0	19,3
100% della b.s.	2,9	-	-	19,0	5,3	-	5,5
Utenti							
Nessuno	77,1	86,4	75,0	71,4	84,2	100,0	80,7
Fino al 50% della b.s.	20,0	13,6	25,0	9,5	-	-	11,9
Oltre il 50% della b.s.	2,9	-	-	14,3	10,5	-	5,5
100% della b.s.	-	-	-	-	5,3	-	,9
Sovventori							
Nessuno	88,6	86,4	75,0	100,0	89,5	87,5	89,9
Fino al 50% della b.s.	11,4	9,1	25,0	-	10,5	-	8,3
Oltre il 50% della b.s.	-	4,5	-	-	-	12,5	1,8
100% della b.s.	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Isfol 2003

Tabella 13b - Composizione della base sociale al 31 dicembre 2001 (% in classi)

	Coop. A	Coop. B	Fondazione	Assoc. riconosc.	Assoc. non ricon.	Altro	Totale
Situazione al 31/12/2001							
Lavoratori							
Nessuno	13,2	25,0	40,0	42,3	45,5	30,0	29,5
Fino al 50% della b.s.	13,2	28,6	40,0	34,6	27,3	30,0	25,6
Oltre il 50% della b.s.	39,5	32,1	-	7,7	-	30,0	22,5
100% della b.s.	28,9	10,7	20,0	15,4	22,7	10,0	19,4
Volontari							
Nessuno	57,9	60,7	60,0	50,0	54,5	80,0	58,1
Fino al 50% della b.s.	34,2	28,6	20,0	34,6	18,2	-	27,1
Oltre il 50% della b.s.	2,6	7,1	20,0	7,7	13,6	20,0	8,5
100% della b.s.	-	-	-	7,7	9,1	-	3,1
Utenti							
Nessuno	78,9	82,1	80,0	65,4	81,8	100,0	79,1
Fino al 50% della b.s.	18,4	7,1	20,0	11,5	4,5	-	10,9
Oltre il 50% della b.s.	2,6	7,1	-	19,2	9,1	-	7,8
100% della b.s.	-	3,6	-	-	4,5	-	1,6
Sovventori							
Nessuno	89,5	85,7	80,0	96,2	90,9	100,0	90,7
Fino al 50% della b.s.	10,5	14,3	20,0	3,8	4,5	-	8,5
Oltre il 50% della b.s.	-	-	-	-	-	-	-
100% della b.s.	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Isfol 2003

Un ulteriore approfondimento, seppur non esaustivo, è relativo ai settori di attività. Esaminandoli si rileva che la sanità ed i servizi sociali ed assistenziali sono quelli con una presenza più spiccata di soci lavoratori (in entrambi circa il 30% delle organizzazioni ha soci lavoratori per una percentuale superiore al 50% dei soci) e tale situazione si è mantenuta più o meno costante dall'anno di costituzione fino al termine del 2001. In proposito, considerando l'evoluzione temporale subita dai soci lavoratori all'interno della base sociale, è il settore dei servizi educativi a mostrare un progressivo aumento della presenza di questa categoria. Infatti è aumentato sia il numero delle organizzazioni che ha soci lavoratori, che il numero di organizzazioni che ne ha una percentuale superiore al 50% del totale dei soci.

I soci volontari risultano essere diminuiti nel settore della sanità, al 2001 sono aumentate le organizzazioni attive in tale settore senza alcun socio volontario (da 35,3% al 66,7%). Lo stesso vale per il settore dei servizi sociali ed assistenziali (dal 42,2% di organizzazioni senza alcun socio volontario al 53,7% alla fine del 2001).

Si è registrato un aumento dei soci utenti nel settore dell'inserimento lavorativo: dall'anno di costituzione sono infatti diminuite le organizzazioni prive di soci utenti, mentre è aumentata la percentuale complessiva di imprese la cui base sociale è composta prevalentemente da questi ultimi. La presenza di organizzazioni private risulta significativa e costante nel tempo solo nel settore della comunicazione e dell'informazione. Rispetto agli altri settori infatti qui si trovano per-

centuali maggiori sia di organizzazioni con base sociale composta esclusivamente da organizzazioni private (14,3%) sia di organizzazioni in cui esse rappresentano più del 50% dei soci (7,1%).

Per quanto riguarda gli enti pubblici invece, particolare elemento da sottolineare è il loro ingresso come soci nel settore dell'inserimento lavorativo solo successivamente all'anno di costituzione.

Si è ritenuto interessante verificare, infine, se le organizzazioni abbiano definito modalità peculiari attraverso cui è possibile divenire soci lavoratori. Si è visto quindi tra le principali modalità che molte istituzioni prevedono l'ammissione di soci lavoratori affidandosi a regolamenti interni. In particolar modo le cooperative sembrano prendere in considerazione l'ammissione del lavoratore come socio dopo una collaborazione con l'organizzazione in modo significativo.

3.2 • SULLE STRUTTURE DI GOVERNO

L'approfondimento che segue entra nel merito delle componenti che vanno a configurare le relazioni interne tra i soggetti attraverso la realizzazione di rappresentazioni funzionali-operative della struttura organizzativa e la dotazione di strumenti di gestione del processo. I dati relativi all'assetto organizzativo riguardano principalmente: organi istituzionali previsti, caratteristiche e composizione dell'organo direttivo, strumenti e documenti programmatici utilizzati, modalità seguite nei processi decisionali e soggetti che vi partecipano.

Per quanto riguarda organi e cariche istituzionali si nota che la maggioranza delle organizzazioni è dotata dei principali quali il Presidente, il Vicepresidente, il Consiglio d'Amministrazione e l'Assemblea. Il 64% presenta anche un Collegio Sindacale. Le disposizioni normative in materia vincolano ovviamente le organizzazioni in relazione all'assetto organizzativo adottato.

Particolarmente interessante è che sia risultata diffusa anche la figura del direttore (51,8%). Essa è presente nel 51,5% delle cooperative sociali, nel 63,3% delle associazioni e nel 77,8% delle fondazioni. Tale voce riguarda soprattutto figure legate al coordinamento ma difficilmente classificabili a priori in quanto connesse a specifiche aree di attività quali: direzione di equipe educativa, direzione operativa di aree e gruppi di lavoro, presidenza di comitati, coordinamento amministrativo e di segreteria. L'adozione della figura del direttore manifesta una tendenza generale ad "imprenditorializzarsi" anche attraverso la conformazione ad organigrammi tipici delle imprese. Meno frequenti sono invece organi quali il Collegio dei Probiviri (12,2%), il Comitato Esecutivo (6,7%), presente nelle cooperative di tipo A e nelle associazioni e l'Organo di Indirizzo di cui sono dotate più che altro le fondazioni (3%).

Un approfondimento relativo agli organi di governo presenti mostra che nella maggior parte dei casi delle cooperative sociali le cariche sono remunerate, anche quelle istituzionali (presidente e vicepresidente), mentre nelle fondazioni e nelle associazioni queste ultime sono per lo più volontarie e solo quelle operative sono retribuite (il direttore). Questo dato rileva e conferma la tendenza, in particolare nelle cooperative sociali, ad investire nello sviluppo di professionalità e competenze specifiche a livello dirigenziale. Inoltre il 54,6% dichiara che il proprio presidente oltre ad attività di rappresentanza istituzionale svolge anche attività operative di coordinamento dell'attività.

Si può inferire quindi che la spinta motivazionale che porta il singolo ad inserirsi nel settore in esame, accanto a profili di natura ideale, può essere compatibile anche con l'esigenza di crescere professionalmente ad alti livelli in un ambiente di lavoro stimolante ed in continua crescita. Tale motivazione trova un senso naturalmente all'interno di organizzazioni che pur occupandosi di beni e servizi di pubblica utilità si inseriscono in un mercato d'offerta competitivo, dotandosi, oltre che di contributi volontari, di personale remunerato ai livelli manageriali ed il cui sviluppo si accompagna quindi alla ricerca ed all'empowerment di questo tipo di competenze. Tale caratteristica non si riscontra così nettamente nelle fondazioni in cui le persone incaricate delle tradizionali funzioni istituzionali svolgono esclusivamente ruoli di rappresentanza legale e solo in alcuni casi svolgono attività operative a titolo remunerato. Al contrario,

nelle associazioni il Presidente si dedica sì ad attività di coordinamento, ma in via prevalentemente volontaria (54%) e tendenzialmente a part time.

Nell'analisi della composizione delle strutture di governo (tab. 14) si nota che le categorie più rappresentate all'interno del Consiglio di Amministrazione sono quelle dei soci volontari (5,85 in media) e soci lavoratori ordinari (4,1), ad eccezione delle fondazioni. La tabella mostra altresì differenze significative relative ai rappresentanti di altri enti privati (4,4), presenti principalmente in fondazioni ed associazioni non riconosciute, e quelle relative alle figure del socio sovventore (1,8) ed i soci lavoratori svantaggiati (2,1). In generale si nota che nei CdA delle cooperative sociali, e a seguire delle associazioni riconosciute, sono rappresentate tutte le categorie di soci presenti nella base sociale, a prova di un forte orientamento *multi-stakeholder* delle stesse, più che nelle fondazioni in cui sono rappresentate le categorie dei soci volontari e i rappresentanti di enti pubblici e privati. Evidentemente nella struttura di governo delle fondazioni sono gli enti pubblici e privati a determinare l'orientamento e la politica dell'organizzazione di queste organizzazioni principalmente volte alla gestione di fondi e patrimoni.

La categoria degli utenti e dei familiari è presente prevalentemente nei CdA delle cooperative sociali di tipo A e nelle associazioni non riconosciute. I soci sovventori si rilevano nei CdA delle cooperative sociali e non nelle altre organizzazioni.

Tabella 14 - Componenti del Consiglio di Amministrazione e categorie rappresentate per tipologia organizzativa (valori medi)

Composizione del C.d.A. al 31/12/2001	Coop. A	Coop. B	Fondazione	Assoc. riconosc.	Assoc. non ricon.	Totale
Soci lavoratori ordinari	5,10	2,88	0,00	4,50	3,75	4,12
Soci lavoratori svantaggiati	5,00	2,25	0,00	0,00	0,50	2,18
Soci utenti	3,33	0,00	0,00	0,00	2,33	3,00
Soci volontari	3,95	6,41	5,00	7,59	6,10	5,85
Soci sovventori	1,67	3,00	0,00	0,00	0,00	1,83
Rappresentanti di enti pubblici	1,50	1,00	10,67	0,00	1,80	3,83
Rappresentanti di altri enti privati	1,00	1,00	12,50	1,00	4,80	4,44

Fonte: Isfol 2003

Relativamente all'analisi degli organi e delle strutture di governo non si può non entrare nel merito dell'evoluzione in senso imprenditoriale propria di queste organizzazioni e considerarne brevemente quindi gli aspetti inerenti la dimensione funzionale. Sottolineare, quindi, come l'attività di gestione sia legata non solo agli atti amministrativi, ai dati economici, al controllo di *budget*, ma come essa rappresenti una metodologia, un modello alla base di un'impostazione di lavoro; lo stesso controllo di gestione deve prevedere l'elaborazione di linee strategiche che si concretizzino in obiettivi e rappresenta pertanto un processo che necessita di un'articolazione in più fasi, dalla pianificazione e la programmazione operativa alla realizzazione ed alla misurazione delle attività, alla valutazione. La pianificazione per definire finalità e strategie dell'organizzazione; la programmazione operativa per definire, coerentemente con

le linee strategiche individuate, obiettivi e piani di attività per un periodo, in maniera conforme alla disponibilità di risorse in cui le attività vanno, quindi, quantificate in termini economici e concordate in una scala di priorità. I processi di pianificazione e di programmazione sono strettamente interrelati e si influenzano reciprocamente, di qui l'importanza della definizione di programmi operativi in cui identificare obiettivi perseguiti, le attività da realizzare, e i risultati attesi nel periodo di riferimento per poter formalizzare 'il programma' di un servizio e prevederne le ricadute operative-gestionali. Di qui l'importanza di competenze di livelli manageriali che possano condurre il processo di gestione non solo in termini di efficienza quanto anche in termini di efficacia e qualità.

Emerge, in tal senso, l'importanza per gli assetti organizzativi di favorire le relazioni intraorganizzative per far confluire le competenze presenti nella implementazione del processo di sviluppo e realizzazione operativa delle attività, e la necessità quindi di un impegno finalizzato all'ottimizzazione e alla valorizzazione della struttura e dei processi di lavoro, delle interazioni efficaci tra organi quali il C.d.A, le equipe di lavoro, i coordinatori e responsabili d'area, che in alcune organizzazioni sono previsti; un impegno finalizzato alla definizione dei compiti, delle funzioni e delle competenze, alla comunicazione interna ed esterna.

A tale riguardo, l'indagine ha inteso approfondire quali siano i regolamenti e gli strumenti programmatici e di comunicazione sociale di cui si dotano le organizzazioni intervistate (tab. 15).

Tabella 15 - Dispositivi di programmazione di cui è dotata l'organizzazione per forma giuridica (%)

	Coop. A	Coop. B	Fondazione	Assoc. riconosc.	Assoc. non ricon.	Totali
Statuto	100	100	100	100	100	100
Regolamento interno	94,7	80,8	55,6	37,5	36,7	64
Codice etico	34,2	11,5	11,1	4,2	3,3	15,4
Organigramma dei ruoli e delle funzioni	63,2	46,2	77,8	33,3	33,3	48,5
Documento di programmazione annuale delle attività	39,5	30,8	77,8	50	36,7	44,9
Documento di programmazione pluriennale delle attività	15,8	11,5	11,1	12,5	13,3	14,7
Strumenti di monitoraggio delle attività	52,6	42,3	77,8	41,7	36,7	50,2
Bilancio sociale	55,3	57,7	33,3	37,5	40	45,6
Altro	5,3	0	22,2	16,7	6,7	7,4

Fonte: Isfol 2003

La dotazione di un regolamento interno da parte delle organizzazioni risulta un dato di particolare rilevanza che indica quanto le dinamiche organizzative, nel loro duplice aspetto di struttura e di processo, siano frutto di un lavoro partecipato, condiviso rappresentando esso un documento, a valenza assembleare, rispetto al quale tutti i soci condividono e partecipano ai molteplici aspetti regolativi della vita associativa.

Sempre per quanto riguarda la comunicazione interna, quasi il 50% possiede un organigramma dei ruoli e delle funzioni, a dimostrazione che la rappresentazione pianificata della struttura organizzativa è una prassi in divenire per le organizzazioni di terzo settore. Seppur possono registrarsi diversi profili tra le diverse imprese, l'organigramma, come modello e come strumento di riferimento per l'assetto funzionale, prevede nell'impostazione solitamente tre aree: il settore amministrativo, le aree di attività, i servizi di supporto. Sicuramente costruire l'organigramma rende consapevoli della propria organizzazione e aiuta a compiere scelte funzionali alle strategie di azione che essa intende perseguire. Elaborare un organigramma in base ai ruoli ed alle funzioni che effettivamente corrispondono all'assetto organizzativo può inoltre rispondere ad un altro ordine di necessità: ridurre e prevenire problemi legati alla sovrapposizione di ruoli e funzioni, al sovraccarico su un'unica persona o alla frammentazione di funzioni svolte da più persone.

Continuando nella lettura della tabella 15, si nota che il 64% delle organizzazioni redige un documento di programmazione annuale delle attività, mentre solo il 14,7% utilizza i piani pluriennali. La minore attività di programmazione sul lungo periodo può essere condizionata, da una parte dai meccanismi e dalle procedure relative all'accesso alle risorse finanziarie, dall'altra a difficoltà di pianificazione di processo, forse non ancora prassi metodologica consolidata, a sistema, nelle organizzazioni, o quanto meno corrisposta ad altri livelli di vita dell'organizzazione. La corrispondente componente "strategica" della previsione di sviluppi operativi comporta necessariamente lo sviluppo di competenze all'interno del percorso organizzativo. L'elaborazione della pianificazione operativa, infatti, rappresenta un impegno, nelle caratteristiche di sviluppo delle organizzazioni nonprofit che parte dalla definizione dell'identità del servizio e comprende mission, vision, principi operativi. L'elemento fondamentale, inoltre, è che questo documento venga elaborato con tutti gli operatori del servizio, come forte e necessario momento di condivisione. Alcuni passaggi, ad esempio in relazione alla presa in carico dell'utente o ai livelli di responsabilità o a chi elabora il progetto individuale o ad altri elementi, rappresentano un'occasione di coinvolgimento, di partecipazione di tutti i soci, di tutti i livelli di responsabilità e possono rappresentare un forte fattore di impatto sulla motivazione.

Tale impegno, attento alla formalizzazione ed alla programmazione strutturale ed operativa, unitamente all'elaborazione dell'organigramma del servizio, dei progetti individuali degli utenti, oltre ad essere indicativo del percorso di "progettazione di impresa" potrebbe, inoltre, confluire, ed essere quindi utilizzato, nella costruzione delle Carte dei Servizi, rafforzando in tal senso il processo programmatico e la presenza delle organizzazioni nel sistema dei servizi territoriali.

Interessante risulta la dotazione delle organizzazioni di strumenti di monitoraggio e verifica delle attività, in particolare in cooperative e associazioni, dando atto dell'attenzione a lavorare sulla qualità e quindi nell'impegno nella crescita di competenze specifiche e finalizzate ad essa.

Riguardo la comunicazione esterna il 15,4% delle organizzazioni ha un codice etico, mentre il 45,6% redige un bilancio sociale. In particolare sono le cooperative sociali a farlo in percentuale maggiore (55,3% delle cooperative di tipo A e 57,7% delle cooperative di tipo B) e le

Associazioni riconosciute, il 40%. Un breve accenno al tema del “bilancio sociale” che è una delle nuove espressioni della comunicazione e del *marketing* sociale e che sta divenendo ad oggi uno strumento utile per comunicare a tutti i livelli (interni ed esterni) la mission aziendale, i risultati e gli impegni etici e sociali, le risorse impiegate per portarli avanti. Tutto questo rientra inevitabilmente nel percorso della qualità delle imprese, della qualità sociale. Il bilancio sociale rappresenta un “prodotto” che è parte integrante e fondamentale del modello di sviluppo delle imprese sociali.

Nel campione di organizzazione intervistate, la presentazione del bilancio sociale vede principalmente il coinvolgimento dell’assemblea dei soci e delle istituzioni pubbliche. Ciò risulta coerente se si pensa che tanto i primi che queste ultime rappresentano gli interlocutori principali delle organizzazioni; segue la presentazione del bilancio sociale anche ad organismi di secondo livello (consorzi) e, in minore percentuale, alla comunità locale.

Tabella 16 - Soggetti ai quali viene presentato il bilancio sociale per tipologia organizzativa (%)

	Coop. A	Coop. B	Fondazione	Assoc. riconosciute	Assoc. non ricon.	Altro
	%	%	%	%	%	%
Assemblea soci	96,9	86,4	40,0	90,9	88,9	60,0
Enti secondo livello	25,0	36,4	0,0	9,1	16,7	0,0
Istituzioni pubbliche	43,8	31,8	40,0	54,5	27,8	80,0
Comunità locale	9,4	9,1	20,0	4,5	5,6	0,0
Altro	6,3	9,1	40,0	0,0	0,0	20,0

Fonte: Isfol 2003

Per comprendere meglio il funzionamento della vita associativa si è cercato inoltre di individuare quali sono i soggetti che partecipano attivamente al processo decisionale. Essenzialmente tutte le organizzazioni coinvolgono i soci, specialmente le associazioni riconosciute (93,5%) e le cooperative (il 97,8% delle A ed il 93,8% delle B). Le cooperative di tipo B interpellano anche membri di organizzazioni rappresentative della comunità (18,8%), e quelle di tipo A interagiscono con i rappresentanti di altre nonprofit locali (15,6%). Solo le associazioni infine sembrano coinvolgere il sindaco o altri membri del consiglio comunale in modo significativo (circa il 12% di esse); in misura minore sono prese in considerazione le autorità religiose locali.

In conclusione: queste imprese debbono tener conto che “la stagione del mercato sociale” chiama al legittimarsi con l’ente pubblico e nel sistema sociale, alla responsabilizzazione dentro i meccanismi e le regole del mercato. Il costruirsi come impresa vede la cooperazione crescere, nel darsi modelli funzionali, nel sapersi proporre con gli interlocutori (istituzionali e non) e nella cura delle professionalità e delle proprie azioni operative.

È attraverso tali nozioni che sembra oggi possibile riformulare il progetto organizzativo di una impresa sociale capace di riproporsi non solo come luogo di lavoro, ma anche di senso, di partecipazione e di *empowerment* di tutti i soggetti, non chiudendosi nella gestione tecnico-professionale dei propri servizi e attività, ma considerando interlocutori tutti coloro che vivono in una comunità locale, che ne sono parte e che sono potenzialmente chiamati al mantenimento di assetti sociali più vivibili⁷⁸.

Inoltre, nel divenire dei sistemi di *welfare*, le imprese sociali possono così sviluppare vere e proprie strategie di *empowerment* organizzativo, approcciando la questione della certificazione con una consapevolezza del proprio funzionamento, della propria organizzazione che riduce al minimo i rischi di confusione, di sovraccarico burocratico e di appiattimento su procedure precostituite (e non metabolizzate nel processo).

⁷⁸ Cfr. Camarlinghi e D'Angella, 2003, pag.35.

3.3 • SISTEMA DI RELAZIONI TERRITORIALI: QUADRO D'INSIEME

Il seguente approfondimento si propone di delineare il contributo qualificante della partecipazione delle imprese sociali alla costruzione del cosiddetto *welfare community*.

Con l'emanazione della legge quadro di riforma dell'assistenza (328/00) che mira tra l'altro ad affermare il 'principio di funzionamento' delle imprese sociali rispetto agli scopi ed alle finalità istituzionali del sistema di *welfare*⁷⁹, il dibattito relativo alle strategie di azione territoriale per la messa a sistema delle funzioni ad esse attribuite ha acquisito estrema rilevanza⁸⁰. Dette 'funzioni'⁸¹ possono essere ricondotte principalmente a tre: la prima riguarda l'esigenza di innovare i meccanismi di scelta dei programmi di intervento; la seconda è relativa alla necessità di rendere più flessibili ed efficienti le modalità di risposta ai bisogni; la terza concerne l'opportunità di promuovere interventi che enfatizzino caratteristiche organizzative e gestionali originali finalizzate alla produzione di beni e servizi di natura relazionale. Volendo rilevare, inoltre, il rapporto tra impresa sociale e società civile i contributi in materia vanno tutti nella direzione di considerare tale 'interazione' strettamente legata tanto ai caratteri socio-economici della società locale, quanto ai modelli di *welfare* locale.

Le politiche sociali, come gran parte delle politiche pubbliche, si realizzano attraverso il coinvolgimento di una pluralità di soggetti organizzativi, i quali danno luogo ad una struttura d'insieme (che acquisisce valenza sia in senso formale che informale), nella quale le organizzazioni pubbliche e private - Comuni, Asl, enti assistenziali, associazioni, cooperative sociali, etc. - cooperano all'implementazione di una politica. Questa rete assume un'identità complessiva, rappresenta una *gestalt*, una risultante nella quale le singole frazioni continuano a far parte delle rispettive organizzazioni di appartenenza, assumendo al contempo 'un'identità territoriale ed operativa di sistema'.

Nel processo di coniugazione delle politiche per l'inclusione sociale, gli aspetti dell'"integrazione" vanno a ridefinire tanto le strategie di programmazione, quanto i ragni di implementazione; in essa il lavoro di rete rappresenta un elemento innovativo ed un valore aggiunto dell'operato istituzionale, sociale e collettivo. Le reti di sistema attivano l'ambiente nel quale operano, integrano e mobilitano risorse aggiuntive, rappresentano un bene comune.

La fenomenologia delle reti, inoltre, nel corso degli anni è entrata a far parte delle materie di interesse delle scienze organizzative in quanto "stato del sistema" a cui possono corrispondere 'configurazioni strutturali' diverse, da individuare e analizzare caso per caso⁸². In ogni

79 In particolare gli articoli relativi ai principi generali e finalità: art. 1 comma 4; comma 5; comma 6; art. 3 comma 2b relativo alla concertazione e cooperazione; quello sul ruolo del terzo settore, art. 5 e sui piani di zona art. 19 che nel comma 3 indica il coinvolgimento dei soggetti nei processi di programmazione locale. Tali articoli indirizzano, determinano e riconoscono le funzioni dei soggetti della partecipazione sociale, la regolamentazione delle quali, nel processo di *devolution*, e con la modifica del titolo V della Costituzione, viene attribuita a competenze istituzionali regionali e comunali.

80 Fazzi, 2003.

81 Gui, 2002.

82 Carbognin, 1999.

caso, la produzione del valore economico e di quello sociale dipende molto più dalle caratteristiche strutturali e dal funzionamento del sistema, che non da ciò che sono o che fanno i singoli nodi.

La strategia metodologica adottata porta qui alla scelta di trattare i dati della ricerca empirica principalmente per andamenti complessivi in quanto il campione nel presentare caratteristiche di eterogeneità relativamente alla forma giuridica, sembra omogeneo rispetto alle caratteristiche che vanno a connotare la dimensione ed il fenomeno di sviluppo dell'imprenditoria sociale. Abbiamo scelto, in tal senso, di declinare l'ottica di rete delle organizzazioni del campione per "profili prevalenti"⁸³, ritenendo che possano rappresentare aspetti propri dello sviluppo e del processo di consolidamento delle imprese sociali nei sistemi di *welfare* territoriali. L'accezione di profilo va ad inserirsi, pertanto, in un quadro più ampio entro il quale l'insieme degli elementi che rimandano agli assi portanti delle politiche di *welfare* configurano la realtà del fenomeno non tanto in termini quantitativi, come dati rappresentativi statisticamente, quanto in termini qualitativi, come 'dati rilevanti di logiche pragmatiche nello sviluppo della cultura di partecipazione'.

L'indagine campionaria svolta ha prodotto una serie di evidenze empiriche che, insieme, concorrono a descrivere i comportamenti delle imprese sociali nel sistema di relazioni territoriali, principalmente nelle attività di *network*, nelle innovazioni apportate nelle modalità di intervento e di contatto con i destinatari.

Gli indicatori che abbiamo pertanto assunto a descrittori del sistema di relazioni territoriali sono rappresentati da:

- L'area territoriale coperta dall'attività;
- Il *networking*:
 - numero e forme di collaborazione sistematica con altri soggetti territoriali;
 - numero e forme di adesione a rapporti di rete formalizzata che svolgono attività di programmazione partecipata dei servizi;
 - numero e forme di gestione di progetti in rete a livello territoriale
- Le modalità di contatto con i destinatari.

Nella tavola 1 vengono evidenziati i comportamenti prevalenti che delineano il profilo dell'ottica di rete delle organizzazioni intervistate.

⁸³ I contributi teorici in materia (vedi Consolo, 2002) vanno nella direzione di evidenziare il valore aggiunto delle reti di impresa più che nella direzione di 'modellizzare' le esperienze in essere, considerati come attributi propri del processo di ordine qualitativo. Anche nel presente contributo di ricerca quali-quantitativa i "profili" che emergono rappresentano una 'espressione' di comportamenti e caratteristiche significative non esauribili nel dato quantitativo.

Tavola 1 - Comportamenti prevalenti delle organizzazioni nel sistema di relazioni territoriali

Sistema di relazioni territoriali	Ottica di rete
Indicatori	Valori prevalenti (medie e totali %)
Area territoriale coperta dall'attività (Cfr. tab. 5) (estensione del raggio di azione: Comune, Provincia, Regione, Altro)	Per il 43,4% delle organizzazioni, la Provincia di appartenenza rappresenta l'estensione del raggio di azione
Numero e forme di collaborazioni sistematiche con altri soggetti territoriali (Cfr. tab. 17 e 18)	Il 74,3% delle organizzazioni del campione aderisce a forme di collaborazione sistematica Di questa percentuale, il 53,2% delle organizzazioni, collabora sistematicamente con più di un soggetto territoriale; in particolare il 46,3% sviluppa 2-3 rapporti di collaborazione nel territorio. L'addensamento delle adesioni si concentra relativamente ai consorzi e le organizzazioni di II livello (per il 44,5% nazionali e il 25,7% locali); per il 40,8% a enti nonprofit; per il 33,4% le adesioni sono sviluppate attraverso forme di coordinamento con enti pubblici ed altri enti territoriali
Numero e forme di adesione ad attività di rete formalizzate che svolgono attività di programmazione partecipata dei servizi (Cfr. tab. 19)	Aderisce ad attività di rete formalizzata il 64,5% delle organizzazioni, di cui il 45,3% sia con enti pubblici che privati nonprofit. Alla percentuale di organizzazioni che sviluppano adesioni solo con enti pubblici corrisponde il valore medio più alto, pari a 5,89
Numero e forme di gestione di progetti in rete a livello territoriale (Cfr. tab. 20)	Gestisce progetti in rete il 66,7% del campione, in cui il 38,4% sia con enti pubblici che privati nonprofit. La percentuale delle organizzazioni che gestiscono progetti in rete solo con gli enti pubblici, presenta la media più alta, pari a 5,67
Modalità di contatto con i destinatari (Cfr. tab. 22)	Le modalità di contatto si caratterizzano attraverso l'attivazione di un sistema di invio composto da: la richiesta diretta dei destinatari e dei familiari; l'invio dai servizi pubblici; il lavoro attivo e capillare di diffusione ed informazione delle organizzazioni sul territorio

Fonte: Isfol 2003

Nel corso dell'analisi, inoltre, si è inteso esplorare gli elementi che concorrono alla messa in atto dei comportamenti inscrivibili al sistema di relazioni delle organizzazioni nel territorio in rapporto a settori di attività, aree di intervento, modelli organizzativi.

Attraverso la lettura incrociata dei risultati d'indagine ci proponiamo di approfondire come si organizzano i sistemi di relazione rispetto al contesto di riferimento, se esiste una differenza tra lo sviluppo di reti a livello locale e sovralocale, in quale modo si strutturano i sistemi di relazioni rispetto a settori di attività ed alle aree di intervento, e come essi si differenziano.

Ci riferiamo, quindi, alle caratteristiche di 'consistenza, composizione e sistematicità' del lavoro di rete⁸⁴, di 'rilevanza dei sistemi formali ed informali' dei rapporti in sede di coprogettazione e programmazione dei servizi territoriali, e nella gestione e attuazione di interventi.

A tale proposito, il lavoro di analisi e sistematizzazione dei dati, infine, suggerisce di coniugare in senso multidimensionale l'ottica di rete delle imprese sociali:

- rete nella costruzione di identità territoriale di sistema;
- rete nella realizzazione di percorsi operativi integrati di inclusione;
- rete nell'attivazione di competenze di progetto.

Le tre dimensioni rappresentano condizioni che, insieme, sembrano determinare il gradiente innovativo del lavoro di rete - seppur con differenti pesi per le competenze che lo compartecipano⁸⁵ - soddisfatto dalle imprese sociali nella realizzazione degli interventi sul territorio.

Tale 'configurazione multidimensionale' è quella che riteniamo possa meglio permettere l'esplicazione di un tema così complesso, più o meno acquisito nelle prassi di sistema, per ricondurlo a rappresentazione condivisibile, come stimolo di approfondimento e come contributo efficace ai fini dello sviluppo di una cultura di rete che sempre più si muove alla luce delle pratiche operative, e che richiede confronti e sintesi, proposte e valutazioni.

⁸⁴ Il valore percentuale dei *missing*, non riportato nelle tabelle, è pari a circa il 18,0% delle organizzazioni del campione che, come emerso dalla esperienza di rilevazione, non hanno risposto alle domande del questionario relative alle attività di *network*. Questo dato, di una certa rilevanza, crediamo opportuno imputarlo non tanto alla mancanza di ricerca di collaborazione e di relazioni territoriali delle organizzazioni in questione, ma ad una diversa "consapevolezza" che alcune di esse mostrano relativamente all'impegno a collaborare con altri soggetti sul territorio, e quindi ad un comportamento da intendersi più come 'spontaneamente intrinseco all'azione' che organizzato attraverso una logica operativa programmata.

⁸⁵ Ci si riferisce alla realtà dinamica del territorio, e quindi a tutti i soggetti, e relativi ruoli, che ne esplicano la funzione.

3.4 • L'OTTICA DI RETE

Rete nella costruzione di identità territoriali di sistema. In generale, sul totale delle organizzazioni intervistate il 74,3% svolge attività di *network*, mentre il rimanente 25,7% non risulta collaborare in modo sistematico con alcun ente nell'ambito delle proprie attività (tab. 17). I dati relativi all'area territoriale coperta dall'attività non mostrano differenze significative tra le forme giuridiche di cui le organizzazioni sono dotate. L'estensione territoriale del raggio di azione⁸⁶ delle organizzazioni è rappresentata prevalentemente dalla provincia, nel 24,1% dei casi l'estensione corrisponde al comune, nell'11,4% alla regione e nel 21,1% l'estensione è nazionale e sovranazionale.

Volendo analizzare 'la consistenza dell'attività di *network*' delle organizzazioni rispetto ai raggi di azione delle stesse, emergono alcuni dati significativi:

- il *networking*, come evidenzia la tabella che segue, va nella direzione di instaurare più di un rapporto di collaborazione sistematica e quindi di aderire a più attività di rete. I totali percentuali complessivi mostrano infatti che il 52,2% delle organizzazioni aderisce a più di un rapporto di rete;

Tabella 17 - Numero di adesioni a collaborazioni sistematiche di rete nel raggio di azione delle organizzazioni suddivisi per classi (%)

N. adesioni in classi	Totale
Nessuna	25,7
Solo 1	22,1
2-3	46,3
4-5	5,9
Totale	100,0

Fonte: Isfol 2003

- la concentrazione del dato sopra evidenziato mostra che il 46,3% delle organizzazioni struttura in prevalenza 2-3 adesioni ad attività di rete, e che tale prevalenza si presenta distribuita per area territoriale coperta dall'attività per il 50,8% a livello provinciale ed per il 22,2% a livello comunale. La distribuzione delle organizzazioni che sistematicamente aderiscono ad attività di rete si caratterizza, e si conferma pertanto, come processo 'incentrato principalmente sul livello locale', reticolare e capillare. Il dato è in maggior misura avvalorato se si considera che il 53,8% delle organizzazioni che svolgono la propria attività a livello comunale, aderisce a 2-3 attività di rete così come il 54,2% di quelle che svolgono la propria attività a livello provinciale.

Le forme di adesione sistematica ad attività di rete con altre organizzazioni sono realizzate per lo più attraverso consorzi o organizzazioni di secondo livello locali o nazionali, rispettiva-

⁸⁶ Per raggio di azione si vuole intendere sia la copertura territoriale delle attività dell'organizzazione in termini di realizzazione di progetti e diffusione di servizi sia la copertura in termini di destinatari che possono accedere e usufruire delle attività dell'organizzazione.

mente il 44,5% e il 32,1% (tab. 18). Le imprese sociali appartenenti al campione, inoltre, aderiscono in media a 2,6 organizzazioni di secondo livello. Tali organizzazioni, infatti, non solo forniscono vari servizi di consulenza alle consorziate⁸⁷, soprattutto in ambito progettuale e contrattuale rivestendo il ruolo di "general contractor", ma stimolano anche le organizzazioni aderenti a sviluppare atteggiamenti ed interventi operativi secondo un'ottica di rete.

Forti risultano anche le adesioni sistematiche di collaborazione in rete con altre organizzazioni nonprofit, adesioni pari al 40,8%.

L'emergere di una tendenza generale delle imprese sociali a coordinarsi attraverso attività sistematiche di collaborazione in rete, evidenzia quanto sostenuto rispetto ai vantaggi che esso comporta, vantaggi che possono così essere rappresentati⁸⁸: acquisire maggiore visibilità, potenziare le opportunità di partecipazione e di azione, anche mediante l'adesione a progetti di grandi dimensioni; poter mettere in opera processi di "capitalizzazione" del *knowledge*; aver opportunità di sviluppare competenze e capacità di management nell'ottica della mobilitazione e della integrazione tra risorse. Ulteriori dati che avvalorano quanto detto sono rappresentati dal peso delle adesioni, il 38,3%, relative alla scelta delle organizzazioni di sviluppare rapporti attraverso forme di coordinamento con enti pubblici, il 13,9%, e con altri enti territoriali, il 24,4%.

Non mancano, infine, forme di collaborazione con imprese *for profit* che sono pari al 10,9; interessante anche queste "nuove" logiche di *network*, da approfondire nelle possibilità delle organizzazioni di aprirsi e confrontarsi con il mondo *profit*.

L'elaborazione incrociata dei dati su indicati con la forma giuridica delle organizzazioni stesse ha messo in evidenza alcune differenze nei comportamenti relativi alla 'scelta' degli interlocutori privilegiati delle attività di *network*, differenze che sono opportunamente da collocare anche in relazione ai caratteri del mercato del lavoro che possono influenzare le strategie della cooperazione sociale: quali, ad esempio, i settori produttivi in espansione⁸⁹ e l'integrazione fra i tradizionali settori produttivi.

Sempre nella tabella 18 si evidenzia che:

- sono soprattutto le cooperative sociali, in particolare di tipo B, ad aderire a consorzi locali. Nella tabella la stessa evidenza sembra attribuibile anche alle associazioni riconosciute che, pur aderendo in minore percentuale a consorzi/organizzazioni locali, presentano un numero medio di adesioni uguale a 6, numero particolarmente alto rispetto alla media totale;
- sono in maniera particolare le associazioni riconosciute, seguite dalle cooperative, quelle che instaurano rapporti sistematici con altre organizzazioni nonprofit; mentre con le organizzazioni *for profit* sono le cooperative e le fondazioni.

87 Consolo, 2002.

88 Confronta Nesci in Carbognin (a cura di), 1999. Quanto citato potrebbe essere riferito alla più ampia configurazione di reti che coinvolge anche gli enti pubblici.

89 Nel Rapporto Censis sulla situazione del Paese 2002 relativamente ai settori in espansione delle organizzazioni nonprofit è evidenziato come esse sviluppano/perseguono la propria *mission* sociale anche attraverso azioni in altri ambiti settoriali che per tradizione sono a 'titolarità' del *profit*.

Tabella 18 - Forme di collaborazione sistematica delle organizzazioni con altre organizzazioni (%)

	Coop. A	Coop. B	Fondazione	Assoc. riconosc.	Assoc. non ricon.	Totale
Nessuna cooperazione	15,8	15,4	22,2	40	40	25,7
Cooperaz. con consorzi o org. di 2° livello locali	68,4	76,9	33,3	24	16,7	44,5
Cooperaz. con consorzi o org. di 2° livello nazionali	42,1	30,8	44,4	28	20	32,1
Cooperaz. con org. sindacali	18,4	15,4	22,2	4	0	9
Cooperaz. a forme di coordinamento con enti territoriali	5,3	19,2	0	28	3,3	24,4
Cooperaz. con enti pubblici	13,2	11,5	11,1	16	16,7	13,9
Cooperaz. con altre organizzazioni nonprofit	2,6	19,2	22,2	24	3,3	40,8
Cooperaz. con organizzazioni for profit	13,2			8	10	10,9

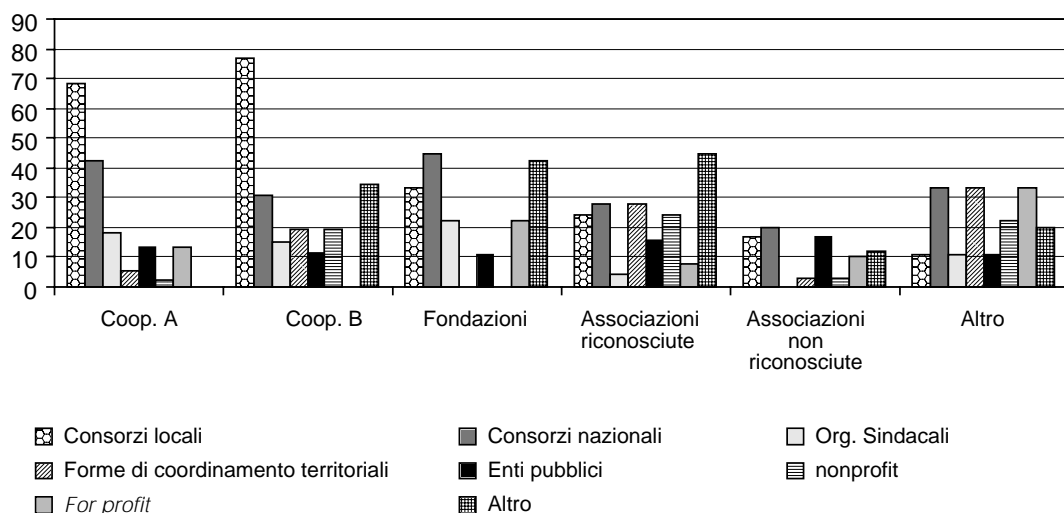
Fonte: Isfol 2003

Nella stessa tabella⁹⁰ si riscontrano altresì due principali elementi di omogeneità:

- il primo è relativo alle adesioni sistematiche ad attività di rete che coinvolgono l'ente pubblico. Si evidenzia che complessivamente la collaborazione delle organizzazioni intervistate con gli enti pubblici risulta distribuita in modo uniforme. Tale dato può essere interpretato partendo dalla considerazione che il soggetto pubblico rappresenta un riferimento comune per le azioni disseminate dalle imprese sociali. Si evidenzierà inoltre, nell'analisi dei dati che seguono, come il rapporto delle organizzazioni con l'ente pubblico sia corrisposto oltre che da caratteristiche di sistematicità, da quelle di forte consistenza (rilevanti sono i valori medi nelle attività delle organizzazioni coordinate con l'ente pubblico, sia nella partecipazione delle organizzazioni alla programmazione, sia nella gestione di progetti in rete, valori che risultano i più alti rispetto alle altre forme di coordinamento);
- il secondo elemento significativo di omogeneità è rappresentato dalla figura 7 in cui risulta dalla comparazione tra gli elementi di eterogeneità riferibili alla forma giuridica, che tutte le organizzazioni tendono, comunque, ad instaurare rapporti di collaborazione sistematica con più soggetti del territorio e quindi a 'configurare reti multiattori'.

⁹⁰ Il totale percentuale è superiore a 100 in quanto la domanda permette più risposte, e quindi tali percentuali sono indicative di addensamenti/pesi di risposta.

Figura 7: Adesione delle organizzazioni a collaborazione in rete con altre organizzazioni



Fonte: Isfol 2003

Da questa iniziale panoramica, si delinea che l'impegno delle imprese sociali nella costruzione di reti di collaborazione nel territorio si caratterizzi principalmente per la capillarità dell'azione di *network* e per l'adesione a reti coordinate con la molteplicità dei soggetti rappresentativi dell'agire locale. Nel prendere parte in tal modo ai processi di integrazione tra soggetti e azioni nell'ambiente nel quale operano, emerge che il valore aggiunto dell'impegno messo in atto venga a sostanzarsi nell'esplicazione di una funzione che potremmo definire 'enzimatica' nella costruzione di identità territoriale, di tessuto di comunità. In questo quadro i dati relativi alla promozione e al sostegno della nascita di nuove organizzazioni possono essere intesi come ulteriore contributo per lo sviluppo e l'attivazione di reti di sistema.

Nel considerare, inoltre, l'attività di *network* come contributo alla costruzione di identità collettive del tessuto comunitario, l'analisi che segue intende approfondire il livello della partecipazione nell'accezione che va nella direzione di consentire alle imprese sociali, nelle connessioni di reti coordinate e cooperative tra la pluralità d'attori, gruppi sociali e istituzioni, di essere attive nella *policy-making*.

L'approfondimento, quindi, è relativo alle organizzazioni del campione che 'aderiscono ad attività di rete formalizzate che svolgono attività di programmazione partecipata' dei servizi. Complessivamente il 64,5% delle organizzazioni aderisce ad attività di rete formalizzate, svolgendo azioni di programmazione partecipata dei servizi, tra queste il 45,3% in rete sia con enti pubblici che con altri enti nonprofit. Tale percentuale è indicativa di un certo orientamento delle nuove imprese sociali a collaborare in maniera sistematica e a partecipare a tavoli coordinati da più enti e quindi da più interessi differenti in un'ottica collaborativa. Soltanto il 15,2% e il 4,4% aderisce rispettivamente solo a organizzazioni nonprofit e solo ad enti pubblici. Va

notato che il valore medio delle adesioni a reti formalizzate con l'ente pubblico in merito alla programmazione partecipata risulta il più alto, dando atto che i processi di programmazione locale si sostanzino attraverso un approccio *bottom-up*, attraverso quindi il coinvolgimento e la partecipazione dei soggetti sociali.

Tabella 19 - Adesione dell'organizzazione a reti formalizzate nell'attività di programmazione partecipata (%)

Adesioni a reti	
No	35,4
Si, solo con organizzazioni nonprofit	14,9
Si, solo con enti pubblici	4,3
Si, sia con organizzazioni nonprofit sia con enti pubblici	45,3

Fonte: Isfol 2003

L'incrocio di questi dati complessivi con quelli relativi al raggio di azione delle organizzazioni, mostra significative corrispondenze negli andamenti emersi relativamente alle caratteristiche di sistematicità e dimensionalità locale dei rapporti di collaborazione in rete, e quindi che lo sviluppo ed il consolidamento della partecipazione delle imprese sociali sia un fenomeno ad alta rappresentatività del territorio di appartenenza.

È emerso che:

- la distribuzione delle organizzazioni nella programmazione partecipata assume le stesse forme "privilegiate di rete" per tutti i livelli di estensione del raggio di azione: la rete che si sviluppa formalmente sia con l'ente pubblico che con altri enti nonprofit risulta la più rappresentata (nel 45,5% le organizzazioni ad estensione provinciale, nel 62,5% quelle a livello regionale e nel 48,3% quelle nazionale e sovranazionale, nel 33,3% quelle ad estensione comunale);
- la concentrazione di tali forme varia in modo significativo a seconda dell'estensione considerata: del 45,3% totale, il 41,6% delle organizzazioni rappresentate ha un'estensione provinciale, il 20,8% un'estensione regionale, il 19,4% nazionale o sovranazionale, 18,5% comunale;
- le organizzazioni che maggiormente aderiscono ad attività di rete formalizzata nella programmazione partecipata, nelle sue varie configurazioni, risultano essere quelle ad estensione provinciale (41,6% di quelle che aderiscono sia con enti pubblici che con altre organizzazioni nonprofit, il 71,4 di quelle che aderiscono solo con enti pubblici, e il 58,3% di quelle che aderiscono solo ad organizzazioni nonprofit);
- le organizzazioni che principalmente aderiscono ad attività formalizzate solo con l'ente pubblico - che seppur rappresentato attraverso una percentuale bassa, evidenzia una forte consistenza - sono quelle che si concentrano a livello provinciale e comunale;
- non in ultimo, i dati che si riferiscono all'assenza di adesioni a reti formalizzate per la programmazione partecipata, mostrano un alto valore percentuale, in particolare riferito alle organizzazioni che operano a livello comunale.

Analizzando questi dati possiamo fare ancora qualche considerazione: se da un lato possiamo attribuire la concentrazione delle organizzazioni ad attività di programmazione in reti formalizzate al fatto che il raggio di azione stesso delle organizzazioni sia fattore di una maggiore capacità interlocutoria nella programmazione dei servizi a livello locale, in quanto una presenza più radicata nel territorio comporta una conoscenza più approfondita di esso; dall'altro non si può sottovalutare quanto incida il lavoro e lo stimolo attivo da parte dell'ente pubblico alla realizzazione di reti formalizzate per attività di programmazione congiunta. Si delinea, pertanto, un parallelismo tra concentrazione di tali esperienze e assetti istituzionali che attuano il processo di *devolution* in materia di regolamentazione sociale.

Un altro genere di osservazioni (seppur non va dimenticato che la partecipazione può avvenire anche attraverso sistemi informali basati su rapporti di coinvolgimento spontaneo, in virtù della vicinanza e della fiducia maturata nelle esperienze di scambio reciproco⁹¹ e quindi non tutto è riconducibile ad aspetti formalizzati) potrebbe riguardare gli strumenti di cui un sistema territoriale si dota per 'legittimare, rafforzare e organizzare' il coinvolgimento dei soggetti sociali⁹² ed anche nello stimolarne, sostenerne e supportarne l'impegno.

Se è vero che il territorio diviene, per così dire, 'catalizzatore di aggregazioni' fra i soggetti presenti, si può immaginare che la sinergia d'azione tra i differenti soggetti, in quanto fattore di *empowerment* di comunità, sia correlata positivamente a 'competenze di sistema' che vengono implementate attraverso un lavoro di pianificazione, di individuazione ed elaborazione di strategie e di strumenti organizzativi, e che questo lavoro derivi e sia corrisposto nei *background* e nei percorsi formativi di tutti i soggetti coinvolti.

Gli strumenti adottati (e ancor più se consapevolmente condivisi) rappresentano importanti requisiti delle azioni di sistema, e della programmazione locale: nell'attivazione di nuove forme della cittadinanza, nel coinvolgimento delle comunità locali nelle scelte collettive, nel coordinarsi di processi tendenzialmente frammentati verso finalità comuni.

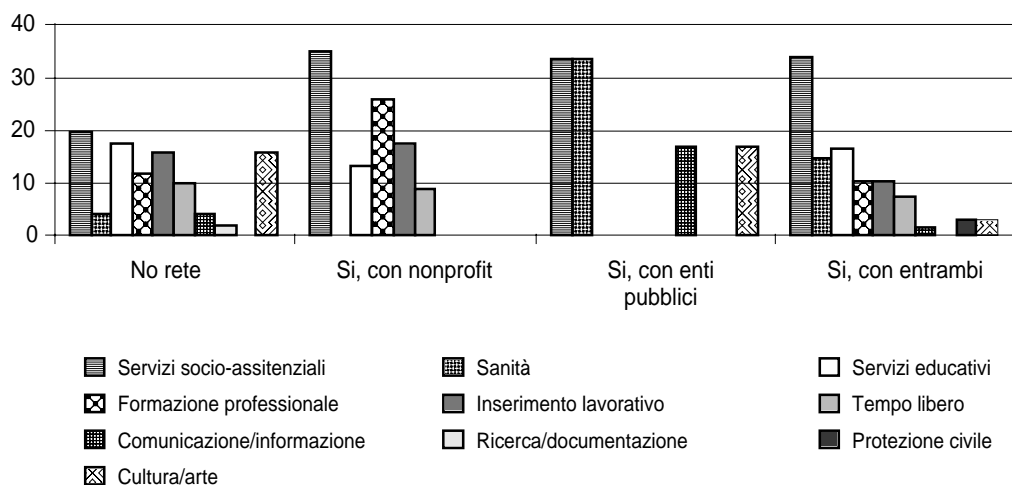
Sarebbe, quindi, interessante approfondire l'impatto di tali strumenti sulle dinamiche di sviluppo delle reti di partecipazione, nonché sull'efficacia dei processi di programmazione.

Rispetto agli elementi di eterogeneità e omogeneità fin qui riscontrati nelle caratteristiche di consistenza e di composizione delle reti a cui le organizzazioni aderiscono, abbiamo ritenuto opportuno analizzarne la distribuzione anche per settori di attività e per aree di intervento, allo scopo di verificare se e quanto, nella riorganizzazione dei sistemi di *welfare*, la relazione con gli assetti regolativi settoriali e gli ambiti di competenza acquisiti, influenzino la presenza delle imprese sociali nella partecipazione alla co-programmazione dei servizi.

91 Parolin, 2002.

92 Da modalità di consultazione a stipula di accordi di programma (si vedano ad es. le esperienze dei Piani di Zona sociali).

Figura 8: Distribuzione peso settori di attività prevalenti delle organizzazioni nelle adesioni a reti formalizzate nell'attività di programmazione partecipata



Fonte: Isfol 2003

La figura 8 mostra che nell'adesione a reti formalizzate, sia con enti pubblici che nonprofit, si concentra la presenza di organizzazioni che svolgono la propria azione nei diversi settori di attività: principalmente⁹³ quello dei servizi socio-assistenziali, dei servizi educativi, della sanità, poi la formazione professionale e l'inserimento lavorativo, a seguire gli altri.

Se da un lato emerge una massima concentrazione dei pesi di adesione a reti formalizzate sia con enti pubblici che con enti nonprofit, distribuita uniformemente rispetto all'eterogeneità dei settori di attività prevalenti delle organizzazioni, dall'altro va evidenziato il maggior peso che deriva "dall'appartenenza" (operativa) delle organizzazioni a settori di attività prevalente: nel grafico ad es. si nota - per citare le differenze principali - quello relativo agli ambiti socio-assistenziale e sanitario i quali mostrano un peso consistente nelle attività di programmazione partecipata solo con l'ente pubblico e quello dei settori socio-assistenziali, e della formazione professionale e dell'inserimento lavorativo nelle attività di programmazione partecipata in rete solo con altre organizzazioni nonprofit.

Rete nella realizzazione di percorsi operativi integrati per l'inclusione. Relativamente alla realizzazione dei "percorsi operativi integrati per l'inclusione sociale" si possono evidenziare tre livelli che, unitamente, concorrono alla messa a sistema dei servizi e delle prestazioni sociali, all'interno dei quali si intende descrivere l'ottica di rete delle imprese sociali analizzandone così la capacità innovativa nelle modalità d'intervento:

⁹³ Nel commento del grafico la descrizione mette in evidenza soprattutto quelle organizzazioni i cui settori di attività corrispondono ad un dato rappresentativo nel campione di riferimento.

- la multisetorialità;
- la gestione in rete;
- le modalità di contatto con i destinatari attraverso l'attivazione e la realizzazione di un sistema d'invio.

Rispetto alla multifattorialità della condizione d'esclusione sociale è interessante rilevare come le organizzazioni nonprofit finalizzano prevalentemente la propria *mission* in specifiche aree d'intervento⁹⁴ attraverso azioni che esulano da una logica puramente settoriale.

Risulta che le organizzazioni appartenenti al campione diversificano le loro attività sia restando nello stesso ambito di intervento, sia occupandosi in attività inerenti altri campi.

Si mette in evidenza come nei singoli settori di attività siano presenti più soggetti nonprofit nell'attuazione di interventi, ed insieme si fa riferimento al fatto che più settori di intervento vengano raggiunti dalle singole organizzazioni. L'agire operativo delle organizzazioni si accompagna, quindi, a caratteristiche di 'confluenza e multisetorialità di azione', che vanno attendibilmente nella direzione di integrare azioni e soggetti nell'implementazione di programmi di intervento in ambito sociale, e di mobilitare risorse e competenze multioperative.

L'analisi dei dati relativi alle attività delle organizzazioni in riferimento all'integrazione dei soggetti nell'attuazione degli interventi e quindi alla gestione in rete dei progetti, (tab. 20), mostra che il 66,7% delle organizzazioni gestisce progetti in rete, in particolare il 38,4% sia con gli enti pubblici che con altre organizzazioni nonprofit. Tale dato conferma la tendenza a configurare reti multiattori, tendenza presente in modo prevalente anche nella programmazione partecipata.

Tabella 20 - Gestione progetti in rete per area territoriale coperta dall'attività (%)

	%
No	33,30
Si, solo con organizzazioni n.p.	15,70
Si, solo con organizzazioni e.p.	12,60
Si, con entrambi	38,40
Totale	100,00

Fonte: Isfol 2003

È interessante rilevare anche che le organizzazioni che dichiarano di gestire progetti in rete solo con enti pubblici, presentano un valore medio di progetti superiore a 5, il più alto, dato che conferma quindi la consistenza significativa del rapporto delle organizzazioni con l'ente pubblico. Alcune osservazioni in merito possono riguardare da una parte il fatto che le convenzioni con l'ente pubblico vengono a rappresentare un aspetto del consolidamento nel

⁹⁴ Si rimanda al par. 2.3: l'accezione di "area di intervento" relativa ai destinatari, è mediata dagli atti di programmazione sociale.

sistema di *welfare* locale dei servizi offerti dalle imprese sociali, da un'altra che tale rapporto strutturato possa anche tendere a connotare le imprese sociali come semplici subfornitori dell'ente stesso piuttosto che come partner in una rete allargata che punta a rispondere ai bisogni sociali integrando il *caring* istituzionale con l'intervento delle reti sociali.

I comportamenti di cooperazione territoriale che si configurano tra gli enti nonprofit nella gestione in rete di progetti risultano rilevanti soprattutto per le organizzazioni il cui raggio di azione è quello comunale e provinciale; tale dato va a rafforzare quanto detto relativamente all'ottica di rete delle imprese che si muove seguendo la strategia del coordinarsi con realtà organizzative affini nella costruzione di reticoli e tessuti rappresentativi delle realtà locali.

L'incrocio dei dati relativi alle aree territoriali coperte dall'attività mostra, comunque, quanto la gestione di progetti in rete sia principalmente presente come prassi operativa territoriale e nelle sue varie configurazioni a livello provinciale e comunale, principalmente sia con enti pubblici che con enti nonprofit; anche nell'estensione regionale del raggio di azione delle organizzazioni si evidenzia la stessa propensione.

I dati mostrano altresì con estrema rilevanza che è a livello di estensione territoriale comunale delle attività che si concentrano le realtà di organizzazione che non gestiscono progetti in rete. Volendo approfondire la relazione tra configurazioni delle reti, cultura e pratica della gestione in rete di progetti a livello territoriale, altre variabili di sistema pertinenti sono quelle che riguardano gli assetti settoriali.

Tabella 21 - Gestione progetti in rete per settore di attività prevalente (%)⁹⁵

	Totale
Servizi sociali e assistenziali	28,8
Sanità	9,6
Servizi educativi	15,7
Formazione professionale	13,1
Inserimento lavorativo	12,3
Attività ricreative, sport e tempo libero	8,2
Comunicazione e informazione	2,7
Ricerca e documentazione	1,4
Cultura e arte	7,5

Fonte: *Isfol 2003*

La realizzazione di tali reti è presente soprattutto dove l'azione delle organizzazioni opera prevalentemente in ambito socio-assistenziale, educativo, formativo e di inserimento lavorativo, assumendo varie configurazioni quali: nell'ambito socio-assistenziale le organizzazioni privilegiano forme di rete con entrambi enti pubblici e nonprofit, e rappresentano al tempo stesso le organizzazioni che più operano in rete con altre organizzazioni nonprofit. Stesse configu-

⁹⁵ Sono riportati i settori di attività maggiormente rappresentativi all'interno del campione.

razioni si evidenziano, con minori pesi, per le organizzazioni attive prevalentemente nell'ambito sanitario. Gli ambiti della formazione professionali e dell'inserimento lavorativo vedono, invece, la realizzazione di progetti in rete prioritariamente con entrambi gli enti pubblici e quelli nonprofit.

Un ulteriore e peculiare elemento che caratterizza la 'funzione integrativa' assunta nell'ottica di rete delle imprese sociali nel sistema territoriale è relativo alle modalità di contatto con i destinatari, tema che rimanda a quello della 'attivazione e realizzazione di un sistema di invio' come pratica di messa in rete operativa dei servizi e al tempo stesso come ampliamento delle opportunità dei 'percorsi di accesso ai servizi' per i soggetti destinatari. I dati relativi alla relazione tra le organizzazioni del campione ed i destinatari mettono in evidenza quanto in suddetta relazione concorrano l'attivazione di più modalità di contatto.

Analizzando la modalità attraverso cui organizzazioni e destinatari entrano in contatto (tab. 22) si nota innanzitutto che l'invio da parte del servizio pubblico, nonché il lavoro di diffusione ed informazione e di richiesta diretta dei destinatari rappresentano le maggiori componenti di tale interazione.

Tabella 22 - Modalità di contatto con l'organizzazione per forma giuridica dell'organizzazione (%)

	Coop. A	Coop. B	Fondazione	Assoc. riconosc.	Assoc. non ricon.	Altro	Totale
Invio dai servizi pubblici	80,4	84,8	77,8	46,9	34,4	41,7	62,0
Invio da altre np	19,6	42,4	22,2	15,6	15,6	16,7	22,3
Richiesta diretta di familiari/conoscenti	47,8	24,2	66,7	28,1	34,4	41,7	36,7
Richiesta diretta del destinatario	28,3	33,3	88,9	71,9	46,9	50,0	45,8
Lavoro di diffusione informazione	30,4	15,2	44,4	75,0	81,3	50,0	47,6
Altro	2,2	15,2	0,0	6,3	9,4	8,3	7,2

Fonte: Isfol 2003

In particolare, l'ente pubblico svolge un ruolo significativo nell'orientare e inviare i destinatari verso i servizi erogati dalle cooperative (80,4% delle cooperative di tipo A e l'84,8% delle cooperative di tipo B). In questo caso si può dire che l'impresa sociale sostituisce su richiesta diretta della pubblica amministrazione o del familiare (richiesta diretta di familiari e conoscenti per il 47,8% delle cooperative di tipo A), l'azione di co-tutela delle categorie socialmente deboli. Tale atteggiamento pare diffuso anche tra le fondazioni che individuano l'utenza prevalentemente su richiesta diretta del destinatario del servizio. Le associazioni (riconosciute e non), oltre a quest'ultimo canale si affidano anche ad un lavoro di diffusione ed informazione ad ampio raggio delle loro attività, attuando in sostanza un'opera di sensibilizzazione nei confronti dei bisogni che intendono soddisfare. In questo caso ne emerge l'atteggiamento innovativo, rispetto alle cooperative sociali, partecipando in maniera attiva e diretta all'individuazione dell'utenza e dell'universo dei bisogni cui sono destinati i beni ed i servizi erogati.

Nel sistema di invio, le segnalazioni da parte dell'ente pubblico rappresentano una forte modalità di raggiungimento dei destinatari, soprattutto per le cooperative di servizio e ciò corrisponde al fatto che il sistema di *welfare* locale acquisisce l'offerta di servizio di tali organizzazioni nella rete dei servizi territoriali; sistema che interagisce e viene implementato, seppure in misura minore, anche attraverso le reti di collaborazione tra le organizzazioni nonprofit.

Altro elemento significativo nel supportare la tesi che l'attivazione e la realizzazione del sistema di invio costituisca un aspetto influente nel processo di consolidamento della presenza di tali organizzazioni nel territorio, è avvalorato dai dati inerenti le modalità di richiesta diretta di familiari e destinatari.

Caratteristiche che si associano alla tesi sopra sostenuta sono relative agli elementi di 'visibilità' nel territorio, di 'vicinanza' e corrispondenza alla domanda sociale, elementi che sono correlabili al lavoro di diffusione ed informazione ad ampio raggio delle attività delle organizzazioni, che attuano in sostanza un'opera di identificazione dell'utenza e di sensibilizzazione nei confronti dei bisogni che intendono soddisfare e che perseguono attivamente, quindi, il radicamento e l'integrazione operativa tra le opportunità territoriali. L'innovatività di tali strategie di raggiungimento dei destinatari si sostanzia pertanto attraverso l'attivazione di percorsi con e tra servizi pubblici, privati nonprofit e destinatari, e si costituisce tanto attraverso richieste dirette quanto, al tempo stesso, rivolgendo l'attenzione alle esigenze degli utenti, alla loro evoluzione ed al monitoraggio per l'individuazione dei bisogni emergenti. Un'altra caratteristica delle azioni delle organizzazioni, strettamente connessa a quella della multisettorialità, è rappresentata, infatti, dalla 'flessibilità operativa'. I dati relativi ai cambiamenti avvenuti nei settori di attività per tipologia organizzativa⁹⁶, danno evidenza di come l'atteggiamento prevalente delle organizzazioni considerate sia quello di impegnarsi per l'apertura di servizi per gli stessi utenti, per la trasformazione di servizi già esistenti e per l'apertura di servizi rivolti a nuovi utenti⁹⁷. La flessibilità operativa che caratterizza la dinamicità propositiva delle organizzazioni può essere ricondotta al fatto che, nel sistema di relazioni territoriali, esse si situino come 'stazione di *relè*' tra realizzazione dell'offerta dei servizi e soddisfazione della domanda, e che esse si impegnino in politiche attive di monitoraggio dei bisogni da soddisfare.

La sensibilità relazionale che viene ad alimentarsi nel contatto operativo diretto con gli utenti, rappresenta un utile passaggio per veicolare informazioni sulla soddisfazione e sui bisogni degli stessi, e viene a rappresentare un'ulteriore valore aggiunto della partecipazione delle imprese sociali nei processi di programmazione e realizzazione del sistema dei servizi, nonché potenziale risorsa nell'implementazione degli osservatori locali e degli strumenti e dei modelli di sperimentazione per la valutazione delle qualità.

Volendo sintetizzare i precipitati tematici sinora emersi, avviandoci così alla conclusione della trattazione, riteniamo utile esporre la seguente considerazione: da una parte i progetti che si muovono nella 'logica di integrazione' tra soggetti e modalità di intervento, nella formulazione

⁹⁶ Si rimanda ai dati presentati nel par. 2.3.

⁹⁷ Ibidem.

e la messa in atto di percorsi e programmi personalizzati di risposta e nel lavoro attivo di recepimento della domanda, comportano l'attivazione di confluente tra competenze, risorse economiche e contestuali; dall'altra la crescente complessità delle relazioni intra-sistemiche richiede l'attivazione di una pluralità di 'modalità di governo' della rete in grado di regolare i processi fin qui descritti, come ad esempio la cooperazione lavorativa all'interno del sistema; tali attivazioni funzionali sono da considerarsi attributi operativi di un vero e proprio 'lavoro imprenditoriale nella rete allargata dei servizi'⁹⁸.

Rete come attivazione ed implementazione di competenze di progetto. Nel descrivere l'innovazione del lavoro di rete delle imprese sociali si è messa in evidenza la relazione positiva esistente tra impegno messo in atto e capacità di lettura dei bisogni, di recepimento della domanda, di propositività e dinamicità d'azione, di scelta nella individuazione, mobilitazione e integrazione di soggetti locali. Nella misura in cui tali capacità riguardano trasversalmente tutti coloro i quali lavorano alla costruzione di identità e funzionamenti di ordine collettivo, dette capacità possono considerarsi nell'ambito di aree di 'competenza' definibili 'territoriali', il cui incremento trova corrispondenza evolutiva nell'investimento focalizzato sulle realtà di interesse comune. Per concetto di 'investimento' si vuole intendere caratteristiche di 'intenzionalità' e di 'pianificazione' dei processi di collaborazione che, a differenti piani e gradi di strutturazione, possono influenzare *l'empowerment* delle reti tra i soggetti.

Nel corso dell'argomentazione dei dati relativi ai comportamenti di rete delle organizzazioni si è inoltre fatto richiamo alla dimensione 'culturale' delle modalità di sperimentazione e trasmissione delle prassi territoriali. Se da una parte, il fenomeno dello sviluppo della cultura di rete può considerarsi spontaneo, come processo intrinseco quindi alla natura stessa delle reti di relazione, l'implementazione di tale processo va altresì riferito alle modalità organizzate ed organizzative che ne richiamano, a loro volta, il gradiente sinergico ed innovativo nei livelli di 'consapevolezza, di "capitalizzazione" del *know-how* e di elaborazione di strategie partecipative'. La tesi che vorremmo sviluppare è quella che il radicamento e il consolidamento delle reti di sistema, si accompagnano ad una logica di sviluppo locale che, attraverso la predisposizione di assetti e strumenti organizzativi, si muove nella direzione di valorizzare saperi, specializzare competenze, 'professionalizzare i soggetti alle/nelle pratiche territoriali'⁹⁹, e non in misura minore condividere linguaggi. Pratiche che ad oggi, secondo i principi della sussidiarietà orizzontale, sono assi portanti per i processi di riorganizzazione dei servizi e delle prestazioni sociali e riguardano ad es., i processi di accreditamento (di strutture e soggetti), le forme di esternalizzazione dei servizi, l'istituzione di procedure partenariati nella realizzazione di progetti, l'elaborazione dei piani della programmazione locale.

⁹⁸ È in tal senso, quindi, che occorre una seria e corale riflessione sullo sviluppo delle nuove 'competenze e modalità' per il governo del sistema complessivo, che devono essere progettate esplicitamente, se si vuole evitare che il sistema entri in uno stato di crescente entropia. Cfr. Carbognin, 1999.

⁹⁹ Si veda tra le esperienze in atto sul versante pubblico quella del "Responsabile di Zona sociale", su cui sta lavorando Isfol - Struttura Politiche Sociali. Utile risulterebbe un approfondimento ulteriore ed un lavoro comparativo con i percorsi ed i modelli formativi in campo nonprofit, relativi al management dei servizi sociali, ed anche sull'esistenza di percorsi congiunti.

Nella costruzione di relazioni tra soggetti, tanto sul versante della progettazione locale, quanto sul versante dell'attuazione degli interventi, il lavoro di rete rappresenta una "condizione"¹⁰⁰ per la messa a sistema dei programmi di intervento in ambito sociale; da implementare, quindi, nello sviluppo di azioni nel territorio. L'interazione tra ridefinizione dei sistemi decentrati di *welfare* e ottica di rete delle imprese sociali nell'attuale processo di transizione, ha rappresentato una cornice per il presente approfondimento; approfondimento che abbiamo inteso tematizzare attraverso l'identificazione di quegli aspetti che intervengono in tale processo quali caratteri significativi delle dinamiche territoriali.

Avendo esplorato le dimensioni che caratterizzano il lavoro di *network* delle imprese sociali, intendiamo adesso evidenziare alcuni aspetti che, secondo le ipotesi più volte dichiarate, possono assumere particolare rilevanza strategica nella proposizione, sviluppo e legittimazione della presenza delle imprese sociali.

L'approfondimento riguarda principalmente la relazione tra:

- gli indicatori dell'ottica di rete delle imprese sociali relativi al *networking* nella dimensione di "rete come costruzione di identità di sistema", e nella dimensione di "rete come realizzazione di percorsi operativi integrati di inclusione", raggruppati in due classi quali:
 - l'adesione/non adesione delle organizzazioni ad attività di rete formalizzate che svolgono attività di programmazione partecipata dei servizi;
 - la gestione/la non gestione di progetti a livello territoriale in rete dell'organizzazione con altri soggetti.
- gli *item* relativi ai dati a disposizione che possono dare atto delle dinamiche organizzative interne, riguardanti:
 - gli ambiti di attività per i quali i lavoratori dell'organizzazione hanno seguito percorsi formativi;
 - la dotazione di strumenti organizzativi e le strategie di regolamentazione e programmazione delle attività;
 - il coinvolgimento e la partecipazione dei soggetti interni ed esterni nei processi decisionali.

Riteniamo che le classi che riguardano 'l'adesione e la non adesione' (sia con enti pubblici sia con enti nonprofit) a rapporti di rete formalizzati (sia a livello di programmazione locale che di gestione di progetti) diano la misura della strutturazione nei sistemi di *welfare* locale delle imprese sociali e che i punti sopra descritti (A. B. e C.) rappresentino le "variabili", maggiormente soggette ad un lavoro di pianificazione strategica e "consapevole" nel processo e nell'assetto organizzativo.

¹⁰⁰ Come del resto indicato da indirizzi e normative in ambito sociale nazionali (es. l. 285/97, l. 328/00, Libro bianco sul welfare) ed europee.

In ambito europeo, quanto a livello locale, assume particolare rilievo lo sviluppo di partenariati. Si fa riferimento all'adozione da parte dell'Unione Europea di una nutrita schiera di programmi che, attraverso la leva finanziaria spingono i paesi membri a fare delle *partnership* come architettura organizzativa di base in differenti campi di *policy*, dando così impulso sia alla costruzione di assi verticali fra i diversi livelli di governo (europeo, nazionale, regionale, locale) coinvolgibili attorno a progetti localizzati, sia all'attivazione di reti di stampo orizzontale fra gli attori operanti nei contesti locali.

Entrando quindi nelle ipotesi possiamo rilevare:

- *gli ambiti di attività per i quali i lavoratori dell'organizzazione hanno seguito percorsi formativi*¹⁰¹: i profili delle due classi di organizzazioni (per semplificare "no" e "si"), evidenziano entrambi un massimo addensamento di risposte in ambiti formativi attinenti il servizio erogato ed in quello relativo alle abilità relazionali: i maggiori addensamenti di risposte, come emergerà nell'approfondimento che riguarda in particolare la formazione all'interno delle organizzazioni, sono riferibili al fatto che l'attenzione delle organizzazioni si concentra in via prioritaria, ed in ogni caso, sulla dimensione operativa ed anche, che la maggior parte delle categorie dei lavoratori (coordinatori, operatori e volontari) viene raggiunta dall'attività formativa in questi ambiti. Coerentemente al fatto che l'orientamento all'erogazione dei servizi rappresenta una vocazione propria delle organizzazioni, possiamo dire che non vi sono differenze significative in rapporto all'ottica di rete. D'altronde, e non sorprende, tali dimensioni concentrano in sé anche la vitalità sul territorio e la soddisfazione dei rapporti interorganizzativi. Non per ultimo, è importante considerare tale orientamento in relazione ai sistemi di certificazione dei servizi, nei quali la formazione degli operatori acquisisce/rappresenta un attributo di standard di efficacia della prestazione.

Altra caratteristica comune tra le classi di organizzazioni è rappresentata dal *gap* di risposta nell'attività di formazione in relazione ai rapporti contrattuali con l'ente pubblico: ciò può essere indicativo, non essendoci tra le classi differenze rivelanti, che tali rapporti vedano in prima linea principalmente i coordinatori e gli amministratori delle organizzazioni, e che questo sia, inoltre, anche un 'sapere' che si accompagna ad un processo di implementazione di competenze direttamente sul 'campo'. Altra variabile interpretativa può rendere riferibile il dato al fatto che sia prevalentemente l'ente pubblico ad assumere ed espletare un ruolo burocratico-amministrativo nel rapporto con le organizzazioni.

Questo *gap* può anche essere sintomatico di un minore investimento o minori opportunità di attività formative in questa area di competenze, nonostante la 'tecnicizzazione' dei rapporti pubblico-privato sembra divenire un'area di non poca rilevanza e di necessario incontro, tanto nella corrispondenza di linguaggi che nelle competenze di tipo procedurali.

Volendo approfondire l'esistenza di differenti linee di tendenza nell'analisi degli andamenti dei profili tra le due classi di organizzazioni, possiamo notare:

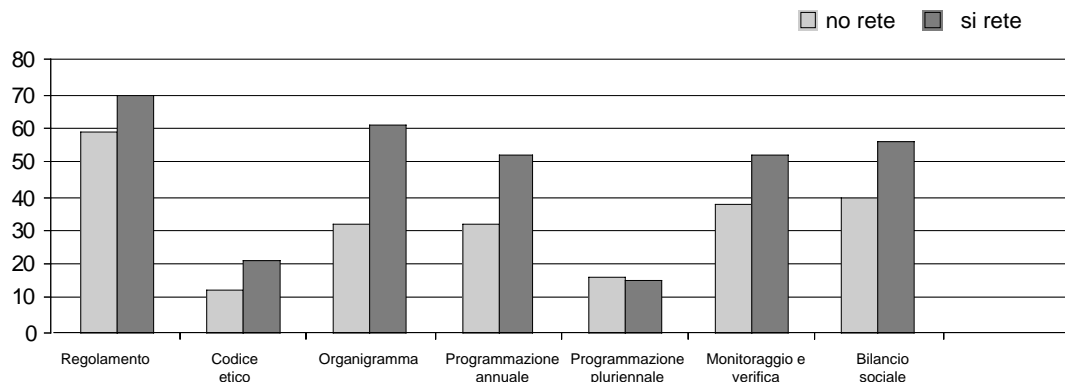
- differenti distribuzioni dei pesi in ambito amministrativo che da una parte accentuano il fatto che tale formazione risponde a necessità organizzative di ordine interno e dall'altra possono sottolineare quanto non siano in prevalenza le competenze di tipo amministrativo a connotare la partecipazione delle organizzazioni a reti formalizzate nella programmazione dei servizi;
- differenza di tendenza negli ambiti della certificazione di qualità (oltre che in quella relativa alle abilità relazionali): sono le organizzazioni che risultano avere una maggiore strutturazione dei rapporti di rete nella gestione dei progetti a concentrare in maggiore misura l'attività di formazione in tali ambiti. Questa relazione dà atto dell'investimento delle organizzazioni nell'*empowerment* di competenze in materia di qualità dei servizi, certificabile,

¹⁰¹ Sono qui anticipati alcuni dati approfonditi nel par. 4.3.

e della confluenza-convergenza con gli attuali orientamenti nella riorganizzazione e sviluppo di servizi e prestazioni sociali.

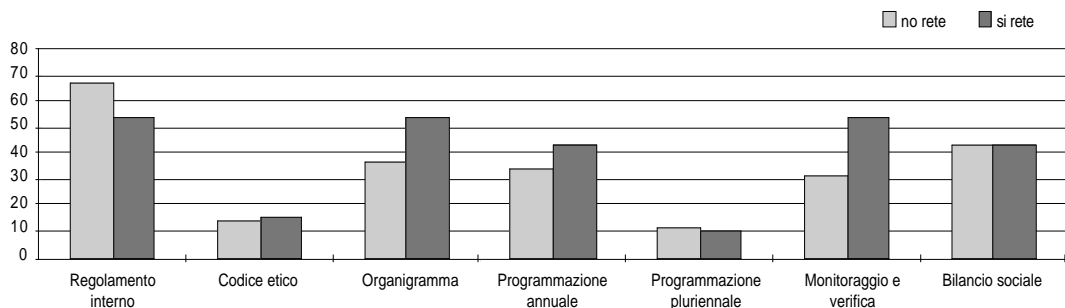
- la dotazione di strumenti organizzativi e le strategie di regolamentazione e programmazione delle attività:

Figura 9: Peso/distribuzione delle risposte nella dotazione di strumenti organizzativi, delle organizzazioni che svolgono programmazione partecipata in rete formalizzata



Fonte: Isfol 2003

Figura 10: Peso/distribuzione delle risposte nella dotazione di strumenti organizzativi, delle organizzazioni che gestiscono progetti a livello territoriale in rete con altri soggetti



Fonte: Isfol 2003

Entrambe le figure evidenziano che le organizzazioni che maggiormente definiscono e strutturano in senso sistematico e formale i rapporti nel territorio sia con enti pubblici che nonprofit, sia a livello di programmazione partecipata che di gestione di progetti in rete, mostrano di prestare più attenzione alle strategie di assetto e sviluppo organizzativo, quali in particolare quelle riferibili alla dotazione di strumenti¹⁰² che possano funzionalmente favorirne ed ottimizzarne l'intenzionalità operativa. L'assunzione di differenti caratteristiche organizzative, nello specifico, sottolineano che l'evoluzione degli stili organizzativi delle imprese sociali vanno nella direzione di un loro sviluppo e rafforzamento nel sistema dei servizi.

- *I Soggetti che vengono coinvolti nei processi decisionali e valutativi*¹⁰³: l'incrocio dei dati evidenzia la corrispondenza degli andamenti dei profili delle due classi di organizzazioni, evidenziando con massima concentrazione il coinvolgimento dell'assemblea dei soci come principale "soggetto" che prende parte alle decisioni ed alle valutazioni. Ciò non sorprende considerando la natura propria dei modelli organizzativi, dei modelli proprietari¹⁰⁴, e volendo in essi cogliere il sistema di relazione tra più categorie sociali nella quale il peso della presenza *multistakeholder* diventa un dato rilevante nel coniugarne le istanze (quasi a rappresentare un modello interno di *governance* allargata).

Interessante risulta il coinvolgimento, seppur minore, dei rappresentanti di altre organizzazioni nonprofit locali e dei membri di organizzazioni rappresentative della comunità. Stesse tendenze risultano anche nei dati, tra l'altro, inerenti la presentazione del bilancio sociale, che vede come principali interlocutori l'assemblea dei soci, le istituzioni pubbliche e a seguire altri soggetti della comunità locale.

Facendo riferimento agli attuali approcci interpretativi possiamo sottolineare quanto questo atteggiamento, seppur non diffuso, dia senso al coinvolgimento da parte delle organizzazioni nei processi decisionali e valutativi di altri soggetti locali divenendo contributo attivo all'apertura di spazi che possano connettere comunità e organizzazioni delle comunità¹⁰⁵, attive in campo pubblico e privato¹⁰⁶.

A conclusione del capitolo vorremmo nuovamente ricondurre il discorso al fatto che perché vi sia una 'positiva mobilitazione e confluenza di risorse' nell'assetto delle reti di collaborazione, con le relative funzioni che maturano nei vari livelli di configurazione e implementazione, sia necessaria una forte capacità di 'visione strategica di sistema'. Le corrispondenti componenti caratterizzanti, emerse nel corso dell'analisi, sono rappresentate da:

- un orientamento complessivo alla realizzazione di programmi integrati d'azione, da fasi di

102 Nel par. 3.2 si entra maggiormente nel merito della funzioni che tali strumenti assumono negli assetti organizzativi.

103 Cfr. par. 3.2.

104 Borzaga, 2003.

105 Camarlinghi e D'Angella, 2003.

106 In Bifulco, De Leonardis, 2003, si fa riferimento al potenziamento di "arene istituzionali per reti d'impegno civile".

- negoziante e di concertazione alla predisposizione di modalità operative tali da favorire cooperazione e sinergie;
- un impegno, condiviso, nel costruire reticoli e gestirli per l'implementazione di programmi che implicano l'intervento di più soggetti;
 - una cultura imprenditoriale, specifica, i cui ruoli manageriali che ne scaturiscono si basano sulle capacità di gestire le connessioni nella rete allargata, di riprodurre e mettere in circolazione conoscenze;
 - un assetto organizzativo non affidato ad azioni casuali o estemporanee, ma attento alla qualità del processo e alla sostenibilità dei risultati degli interventi.

Il collegamento insito tra finalità di inclusione sociale, sistemi sociali di protezione attiva, *empowerment* del tessuto sociale, è indicativo di condizioni, fasi di sviluppo, processi di consolidamento dei sistemi di sussidiarietà orizzontale a livello locale, maturati quindi nei sistemi di relazioni territoriali. Se ai livelli di management dei servizi sono attribuibili la gestione, il coordinamento ed il controllo dei processi principali del sistema, quelli che ne generano ricavi e che ne consentono anche il conseguimento degli obiettivi sociali, a questo livello si collocano l'insieme delle strutture di coordinamento e controllo, gestite da una più ampia forma di investimento, 'un'investimento di sistema'. L'intenzionalità comune dei soggetti viene a rappresentarne quindi un fattore fondamentale; intenzionalità di investimento condiviso sia come processo organizzato, che come logica di corresponsabilizzazione e formalizzazione, nell'impegno a collaborare.

La relazione che la *governance* intrattiene tra le questioni e le nozioni-chiave, ad esempio l'integrazione, il coordinamento di processi frammentati attorno a finalità collettive, sembra dai "gap" riscontrati nell'analisi dei dati, a volte, rappresentare un obiettivo che le reti di attori stentano a conseguire, seppur un requisito intrinseco delle reti stesse, e questo può minarne la capacità di sedimentazione e di diffusione.

Due fondamentalmente sono le visioni che ispirano la funzione della *governance* orizzontale: una incentrata sulla negoziazione fra soggetti interessati che competono fra loro; l'altra incardinata sulle istituzioni e sulla loro capacità di far emergere attori, identità, di cittadini in primo luogo, attorno a un sistema di significati sociali, valori e norme condivise. Allora, è importante curare, progettare, i canali attraverso cui alimentare la partecipazione e al tempo stesso sostenerla: dal domandarsi 'come è trasmessa' la cultura di rete, viene di seguito da porre l'attenzione sul come sia regolata questa materia: il piano degli orientamenti normativi di fondo, il piano delle procedure, delle forme, dei criteri e delle sedi in cui si elaborano e si governano processi di *policy*. Curare, quindi, la visibilità pubblica dei processi, lavorare sulla qualità delle *partnership*¹⁰⁷, sulla partecipazione adeguata e responsabile nel disegno e nell'implementazione delle politiche è, appunto, mettere in pratica i principi della partecipazione enunciati in quelle politiche¹⁰⁸.

107 A questo proposito vedi ad es. Progetto Quasar, 2002.

108 Approfondimenti in materia di qualità dei servizi e delle prestazioni sociali sono stati svolti nell'ambito della Misura B1 Ob. 3. Confronta report "Il sistema qualità nei servizi sociali. Linee Guida per la costruzione del sistema" Struttura Politiche Sociali - Isfol, mimeo, Marzo 2003.

In questo quadro la coprogettazione di percorsi per lo sviluppo di un 'sapere di sistema', di 'prassi di comunità', e la realizzazione di percorsi formativi congiunti possono rappresentare strumenti di *empowerment* di sistema, strumenti strategici per lo sviluppo ed il consolidamento delle reti di collaborazione, a loro volta fonti di ampliamento e sviluppo delle opportunità sociali.

capitolo 4

- **IL CAPITALE UMANO**

4.1 • QUALE OCCUPAZIONE

Gli studi condotti sull'economia nonprofit, sotto il profilo delle risorse umane in essa impiegate, hanno più volte evidenziato il peso che stanno acquisendo queste organizzazioni nel mercato occupazionale e nella determinazione di nuovi profili professionali nel sociale. Sulla spinta delle evidenze empiriche, anche la Commissione Europea ha più volte enfatizzato il contributo del terzo settore alla creazione di nuovi posti di lavoro, ma le ipotesi emerse, sotto il profilo quantitativo e qualitativo, in relazione al numero e alla tipologia di posti di lavoro offerti, appaiono ancora molto controverse.

L'indagine condotta sul campione di imprese sociali ha permesso di fotografare e di differenziare le diverse forme di lavoro, quantificando, in termini percentuali, il peso della presenza lavorativa remunerata in relazione alle tipologie giuridiche delle organizzazioni.

La capacità di assorbimento della domanda di lavoro remunerato delle organizzazioni di terzo settore è correlata alla presenza sul mercato sociale: più l'organizzazione presenta caratteristiche imprenditoriali (produce e vende servizi), più incide sul mercato occupazionale con l'offerta di posti di lavoro retribuiti. Nel campione di imprese sociali oggetto di indagine, solo le associazioni riconosciute e le fondazioni presentano un numero di lavoratori inferiore a quello dei volontari (tab. 23).

Tabella 23 - Le risorse umane nell'impresa sociale (valori % medi)

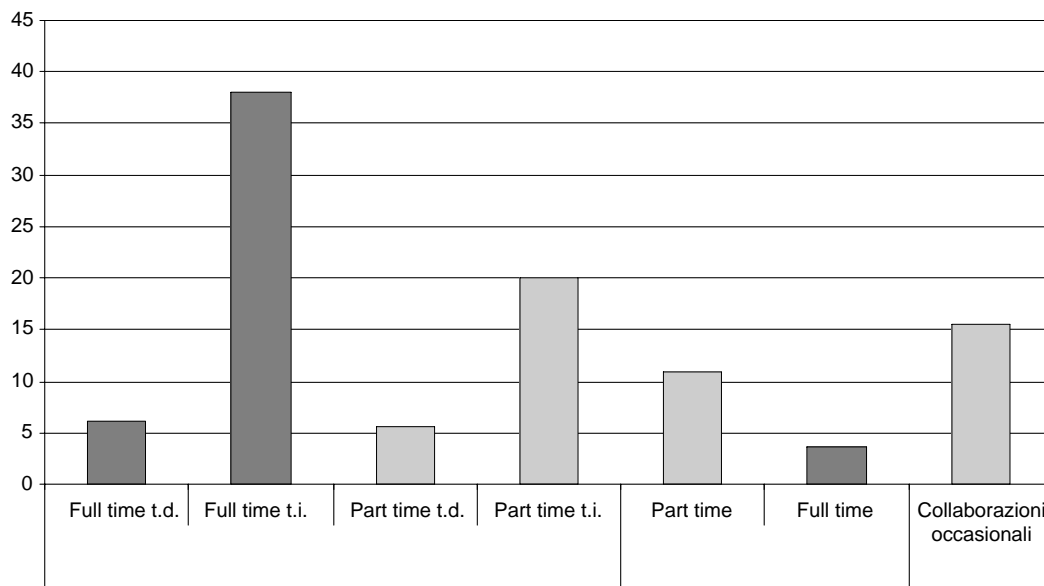
	Coop. A	Coop. B	Fondazione	Assoc. riconosciute	Assoc. non riconosciute	Altro
Personale ordinario	90,2	93,4	45,0	36,3	82,2	94,7
Volontari	9,8	6,6	55,0	63,7	17,8	5,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Isfol 2003

Viceversa, le cooperative sociali, che più sono sottoposte a logiche di produttività in quanto producono e gestiscono servizi sociali, siano essi socio-assistenziali o di inserimento lavorativo, appaiono contribuire in misura maggiore ad ampliare l'offerta occupazionale. Ciò non significa, tuttavia, che esse offrano effettivamente dei posti di lavoro aggiuntivi nei settori dei servizi, che potrebbero essere appaltati dalla pubblica amministrazione, e quindi caratterizzarsi più come esito di un trasferimento dell'offerta lavorativa dalla pubblica amministrazione all'impresa sociale.

Che siano posti di lavoro aggiuntivi o di sostituzione, le imprese sociali intervengono, comunque, nel mercato occupazionale in misura significativa, come soggetti imprenditoriali che offrono posti di lavoro. Le 166 imprese sociali oggetto di indagine dichiarano di impiegare 6070 lavoratori remunerati, a vario titolo, con formule contrattuali remunerate, di cui la più utilizzata è ancora quella del contratto a tempo indeterminato (fig. 11).

Figura 11: I lavoratori delle imprese sociali per tipologia contrattuale



Fonte: Isfol 2003

L'identikit socio-demografico dei lavoratori delle imprese sociali, come emerso dal campione di lavoratori intervistati, appare coerente con quanto evidenziato dal recente censimento nazionale sulle organizzazioni nonprofit¹⁰⁹, dimostrando così come l'area dell'impegno sociale e civile si vada trasformando sempre più in un nuovo bacino occupazionale che amplia le opportunità di inserimento lavorativo.

Esaminando i dati relativi al sesso dei lavoratori si evince che le donne occupate in imprese sociali sono in numero più rilevante degli uomini (64,6%) e non solo nei settori più tradizionali dell'impiego femminile quali i servizi socio-sanitari (76,7%) ed educativi (74,2%), ma anche in altri settori quali la comunicazione e l'informazione (80%), la cultura (58,8%), la protezione civile (66,7%). Fa eccezione il settore della ricerca che, analogamente a quanto si presenta nel settore *profit* tradizionale, risulta ancora in maggioranza appannaggio maschile (55,6%). Così la maggior presenza di lavoro femminile (75,6%) si registra nelle organizzazioni che si caratterizzano per l'erogazione di servizi socio-assistenziali (cooperative di tipo A) e, viceversa, la minor presenza nelle fondazioni (52%), organizzazioni più preposte ai servizi di ricerca e documentazione.

L'età dei lavoratori delle imprese nonprofit è correlata in modo significativo alla tipologia dei settori di attività e dei servizi da essi erogati (tab. 24). Le organizzazioni che erogano servizi

109 Istat, 2001.

di assistenza vedono una più consistente presenza di lavoratori anziani, mentre quelle che erogano servizi rivolti ai minori, come i servizi educativi, hanno una più alta percentuale di presenza lavorativa giovanile.

Tabella 24 - Et  degli occupati per tipologia dei servizi erogati (%)

	<25	25-29	30-39	40-49	50-59	>60
Servizi socio-assistenziali	4,0	13,6	41,6	24,8	12,0	4,0
Sanit�	2,3	39,5	41,9	11,6	2,3	2,3
Servizi educativi	4,8	29,0	32,3	29,0	4,8	
Formazione professionale	7,1	10,7	39,3	25,0	12,5	5,4
Inserimento lavorativo	1,9	20,4	48,1	24,1	3,7	1,9
Attivit� ricreative	6,9	13,8	31,0	31,0	10,3	6,9
Comunicazione e informazione	10,0	30,0	60,0	-	-	-
Ricerca e documentazione	-	22,2	44,4	33,3	-	-
Protezione civile	11,1	11,1	44,4	22,2	11,1	-
Ambiente	5,9	20,6	47,1	20,6	5,9	-
Cultura ed arte	10,0	10,0	55,0	20,0	5,0	-
Altro	4,9	19,5	41,7	23,5	7,8	2,7

Fonte: Isfol 2003

Per quanto concerne il titolo di studio dei lavoratori delle imprese sociali, in accordo con quanto rilevato nell'ambito del censimento sulle organizzazioni nonprofit gi  citato, si pu  affermare che le imprese sociali in prevalenza occupano personale con livello di scolarizzazione medio/alto o alto. Infatti, il 45,9% dei lavoratori di queste organizzazioni   in possesso di diploma di scuola media superiore o di qualifica professionale, il 27,8% di diploma di laurea o titolo superiore, soprattutto nelle fondazioni ed associazioni riconosciute che svolgono in prevalenza attivit  di ricerca, e solo il 33,8% ha un livello di scolarizzazione medio inferiore, con concentrazioni nelle cooperative di inserimento lavorativo delle fasce svantaggiate.

In relazione pi  specifica alla tipologia del titolo di studio, i dati evidenziano che quasi la met  dei lavoratori (48,7%) possiede un titolo di studio idoneo e coerente con il settore e l'attivit  svolta. Ci  riguarda ovviamente soprattutto i laureati (il 66% dei quali ha un titolo di laurea coerente con il settore), coloro che hanno un titolo post laurea (60%), ma anche i diplomati e coloro che hanno ottenuto il riconoscimento di una qualifica professionale (44%). Il possesso di un diploma di laurea o titolo di studio coerente con l'attivit  esercitata testimonia in qualche misura la scelta, e non la necessit , da parte dei lavoratori, di operare in strutture del terzo settore.

Le politiche contrattuali: un lavoro poco pagato ma flessibile e appagante. Il carattere innovativo con cui si presenta l'impresa sociale nel mercato del lavoro   misurabile anche in relazione alle tipologie contrattuali adottate dalle organizzazioni di impresa. Il quadro che emerge dalla ricerca empirica evidenzia infatti la tendenza all'utilizzo di tipologie contrattuali atipiche in una logica di flessibilit  (tab. 25).

In generale, le tipologie contrattuali del personale adottate da parte delle singole organizzazioni sono messe in relazione alle loro identit  originarie, alle modalit  e finalit  produttive. Le

cooperative di produzione di servizi socio-assistenziali e di inserimento lavorativo danno la preferenza ai contratti di lavoro *full time* a tempo indeterminato (rispettivamente 51,8% e 41,8%), con una più scarsa propensione all'utilizzo di contratti di collaborazione, in quanto la produzione e l'erogazione di servizi avviene in modo stabile e continuativo.

Viceversa, le associazioni riconosciute e non, sembrano possedere una dimensione produttiva ancora a carattere estemporaneo o fluttuante, privilegiando la tipologia del contratto di collaborazione occasionale (32,2% e 38,9%). Le fondazioni più di altre organizzazioni sembrano far uso di tutte le possibilità contrattuali riconosciute, manifestando così una chiara vocazione alla personalizzazione della formula contrattuale, in relazione, forse, anche ai minori vincoli organizzativi che comporta un lavoro di ricerca, quale è per lo più quello offerto da queste organizzazioni.

**Tabella 25 - Tipologia contrattuale del personale al 31/12 2001
per organizzazione giuridica (valori%)**

	Coop. A	Coop. B	Fondazioni	Assoc. riconosciute	Assoc. non riconosciute	Altro	Totale
Dipendenti							
Full time t.d.	3,1	5,5	0,6	18,2	2,6	8,9	6,1
Full time t.i.	51,8	41,8	30,6	21,8	16,6	54,4	38,1
Part time t.d.	6,3	9,2	7,2	2,5	3,0	5,4	5,7
Part time t.i.	25,4	27,3	27,2	6,4	7,6	10,7	20,0
CO.CO.CO							
Part time	5,4	2,3	19,9	15,2	21,4	2,4	10,9
Full time	3,6	2,4	1,7	3,7	9,9	4,2	3,7
COLLABORAZIONI OCCASIONALI							
	4,7	11,5	12,8	32,2	38,9	14,0	15,5

Fonte: *Isof 2003*

L'indagine condotta presso i lavoratori ha permesso di cogliere anche alcuni aspetti più specifici legati alla tipologia dei soggetti assunti con contratto di lavoro atipico. La formula contrattuale della collaborazione coordinata e continuativa è più utilizzata per soggetti con titolo di studio superiore, laurea o post-laurea (28,2%) e diploma superiore o qualifica professionale (12,6%), mentre per i diplomati della scuola dell'obbligo è utilizzata solo nel 4,2% dei casi. La scelta dell'utilizzo di formule atipiche di contratto di lavoro tende ad essere posta anche in relazione al numero di anni di esperienza lavorativa maturata all'interno dell'organizzazione. Così tra gli assunti da un anno o meno, è più elevato il ricorso a contratti a tempo determinato (11% a fronte di una media del 4,5%), o di collaborazione coordinata e continuativa (33,2% rispetto ad una media del 15%), anche se ciò non indice di un più alto tasso di mobilità contrattuale. Infatti, solo il 22,9% degli intervistati dichiara di aver mutato la tipologia di contratto di lavoro dall'assunzione presso la stessa organizzazione.

Le imprese sociali appaiono far uso anche di misure di flessibilità, quali quelle dei contratti *part time*, adottate in modo trasversale più o meno in tutte le tipologie contrattuali. L'utilizzo di tale strumento di flessibilità, più che di scelta organizzativa imposta al consumatore, appare essere una risposta alle esigenze degli stessi lavoratori, che dichiarano, nel 78,7% dei casi di lavoro *part time*, di aver richiesto l'applicazione di un orario di lavoro ridotto.

In relazione alla politica salariale, l'indagine condotta presso il campione di lavoratori conferma in generale un'opinione comune e rafforzata da altre ricerche effettuate soprattutto sulla cooperazione sociale: l'impresa sociale offre salari mediamente più bassi rispetto a quelli della pubblica amministrazione e delle imprese *profit*, garantendo però il raggiungimento di un più alto livello di soddisfazione professionale, come dichiarato dai lavoratori stessi.

I dati raccolti evidenziano comunque la mancanza di una comune politica di trattamento salariale all'interno dell'impresa sociale. Tra le diverse tipologie giuridiche di impresa esiste, infatti, disomogeneità di trattamento salariale, per cui i titoli di studio, l'anzianità di servizio, le ore lavorate sono valutate diversamente da organizzazione ad organizzazione ed anche all'interno delle medesime realtà. In particolare però, soprattutto per alcune organizzazioni (cooperative sociali in primo luogo) questa disomogeneità sembrerebbe essere frutto di una scelta indirizzata ad una maggior elasticità, determinata dalla volontà di seguire politiche retributive più consapevoli (tab. 26).

Tabella 26 - Retribuzione mensile in Euro per natura giuridica dell'organizzazione (%)

	>500	500-750	750-1000	1000-1250	>1250
Part-time					
Cooperativa di tipo A	36,0	40,0	16,0	8,0	
Cooperativa di tipo B	26,0	43,5	26,1	4,3	
Fondazione	37,5	37,5	25,0		
Associazione riconosciuta	18,7	43,8	28,1		9,4
Associazione non riconosciuta	35,5	29,0	22,6	3,2	9,7
Altro	25,0	50,0	25,0		
Full-time					
Cooperativa di tipo A	4,5	6,1	54,5	22,7	12,1
Cooperativa di tipo B	-	9,8	54,1	23,0	13,1
Fondazione	-	-	33,3	25,0	41,7
Associazione riconosciuta	-	4,7	39,5	30,2	25,6
Associazione non riconosciuta	5,9	8,8	52,9	11,8	20,6
Altro	4,3	4,3	52,2	13,0	26,1

Fonte: Isfol 2003

Un mercato del lavoro "selezionato" e mobile al proprio interno. È ormai opinione comune, supportata da ricerche empiriche condotte recentemente, che l'impresa sociale attiri una domanda di lavoro particolare, basata più su criteri di tipo motivazionale che remunerativi o di prospettiva di carriera. Tale ipotesi sembra essere verificata sul piano empirico anche da molteplici elementi raccolti con l'indagine qui presentata.

Innanzitutto tale assunto appare verificato dall'esame delle particolari politiche di assunzione del personale adottate dalle organizzazioni intervistate. Le imprese sociali appaiono utilizzare, nella maggioranza dei casi, modalità informali tanto nel processo di incontro domanda/offerta quanto nei criteri di selezione per l'assunzione del personale. Infatti, dai dati e dalle opinioni raccolte presso i dirigenti e i lavoratori delle imprese, sembrerebbero essere privilegiati i canali informali della conoscenza diretta dei candidati all'assunzione e l'utilizzo di strumenti soggettivi di selezione. Appare a tale riguardo significativo che il 71,4% dei lavoratori sia entrato nell'organizzazione attraverso assunzione diretta senza selezione, a fronte di un 36,8% sottoposto a test di valutazione e solo un 1,8% come vincitore di concorso.

La conoscenza diretta, sia per canali amicali e familiari sia attraverso precedenti incarichi di collaborazione, rappresenta la modalità privilegiata di selezione in quanto sembra offrire maggior sicurezza all'impresa stessa. Viceversa, il reclutamento attraverso canali più istituzionalizzati e formali, quali le società di consulenza, i concorsi, prove, test è poco utilizzato, di preferenza dalle cooperative sociali di servizi socio-assistenziali, che sono più oggetto di valutazione dei propri servizi mediante indicatori di efficacia/efficienza. In linea generale sono giudicati criteri importanti nel processo di selezione le precedenti esperienze lavorative nello stesso settore e nel medesimo tipo di organizzazione, la coerenza fra titolo di studio e mansioni attribuite e la disponibilità a lavori flessibili. Appare, inoltre, significativo notare come la valutazione delle motivazioni valoriali rappresenti anch'essa un criterio giudicato abbastanza importante nel processo di selezione, come testimonia l'alto valore attribuito dai dirigenti intervistati, in particolare delle cooperative e delle associazioni, a precedenti esperienze di volontariato.

Un ulteriore elemento analizzato che concorre a disegnare un mercato del lavoro mobile e innovativo, forse ancora lontano dall'utilizzo di indicatori standardizzati della domanda lavorativa che caratterizza il *profit* e il pubblico, anche se ciò non significhi residuale, è rappresentato dalle storie professionali degli occupati nelle imprese sociali. Infatti, il lavoratore che decide di aderire all'opportunità lavorativa dell'impresa sociale proviene, nel 74,7% dei casi, da precedenti esperienze lavorative, per lo più da imprese for-profit (34,3%), ma anche da cooperative non sociali (23,2%) ed enti pubblici (22,9%). Ben il 34,7% dei lavoratori intervistati attivi nell'impresa sociale proviene invece da altre organizzazioni interne al settore nonprofit, testimoniando così una certa elasticità del mercato del lavoro interno all'impresa sociale, soprattutto però a favore di chi ha un più alto potere contrattuale per titolo di studio (laureati e diplomati) o per esperienza lavorativa. Il passaggio di lavoro all'impresa sociale appare comunque essere una scelta libera basata su motivazioni valoriali (84,6% degli intervistati), più che determinata dal licenziamento (6%) o dalla scadenza di contratto (10,0%). Tra le motivazioni apportate sono state evidenziate quelle relative alla flessibilità dell'orario di lavoro (63,6%), alla compatibilità con altri impegni (54,6%), alle relazioni umane (68,8%) e alle soddisfazioni morali (68,3%). La competitività con il mercato esterno sembra giocarsi pertanto più sul piano qualitativo che non su quello remunerativo o elementi più quantitativi quali la possibilità di carriera. Per quanto attiene invece la mobilità interna, essa appare più rilevante nell'ambito della medesima tipologia di organizzazione giuridica, in modo particolare per le cooperative sociali di tipo A, che richiedono professionalità simili in settori quali quelli socio-educativi e socio-assistenziali.

La mobilità interna si manifesta anche con una propensione delle imprese a favorire il mutamento di ruolo dei lavoratori all'interno della medesima organizzazione, favorendo così la progressione di carriera interna ma anche un processo di intercambiabilità di ruoli a parità di preparazione di base.

La tabella 27 presenta un confronto tra ruolo dei lavoratori al momento di ingresso nell'organizzazione e al momento dell'intervista, testimoniando la tendenza ad attuare processi di mobilità verticale ed orizzontale. Significativo appare, a titolo di esempio, come la maggior parte di dirigenti e coordinatori di area non sia stata assunta con quel ruolo, ma lo abbia ottenuto in seguito all'esperienza maturata all'interno dell'impresa. Si registra invece un tasso di mobilità minore per quelle figure professionali intermedie che gestiscono servizi specifici, come gli insegnanti/ educatori, gli amministrativi e gli operai¹¹⁰.

Tabella 27 - Confronto tra ruolo iniziale e ruolo attuale degli occupati nell'impresa sociale (%)

Ruolo iniziale ¹¹⁰ Ruolo attuale	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. dirigente/coordinatore	42,5	8,5	4,7	22,6	21,7	4,7	7,5	2,8
2. operatore socio-assistenziale/ sanitario	5,2	62,1	4,0	10,0	3,2	12,0	1,9	3,7
3. assistente di base/domiciliare	10,5	23,0	54,0	10,5	22,0	-	10,5	10,5
4. insegnante/educatore	3,2	3,2	2,1	92,6	1,1	1,1	2,1	3,2
5. impiegato/amministrativo	4,9	4,1	4,1	4,1	91,9	0,8	7,3	1,6
6. operaio	1,6	4,7	1,6	3,1	1,6	95,3	3,1	1,6
7. addetto relazioni esterne	16,7	8,7	1,8	22,2	29,6	7,4	44,4	1,9
8. ricercatore	16,7	-	-	11,1	16,7	16,7	11,1	55,6

Fonte: Isfol 2003

L'occupazione dei soggetti svantaggiati. Il contributo che l'impresa sociale offre all'inclusione sociale, mediante l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, come altri studi hanno evidenziato, assume una consistenza soprattutto di tipo qualitativo.

Infatti, da un punto di vista quantitativo, l'impresa sociale appare coprire e stimolare una domanda di lavoro da parte delle fasce più svantaggiate, in prevalenza, anche se non esclusivamente, attraverso le organizzazioni delle cooperative sociali di tipo B che, come è noto, hanno nella propria *mission* specifica l'inserimento lavorativo di tali target.

Il campione di cooperative sociali di tipo B oggetto della rilevazione offre lavoro, in media, a circa 14 dipendenti svantaggiati, di cui solo la metà assunti a tempo pieno, mentre l'altra metà svolge attività di collaborazione. Ad eccezione delle cooperative di tipo A, che offrono lavoro in media a circa 4, 5 dipendenti svantaggiati ciascuna, le altre organizzazioni del campione

¹¹⁰ Il numero indica la stessa area di attività contrassegnata nella colonna relativa al ruolo attuale.

di imprese sociali esaminate sembrano contribuire in modo irrilevante all'inserimento lavorativo dei *target* svantaggiati.

Se da un lato, quindi, l'impresa sociale rappresenta una formula che contribuisce ad ampliare il mercato della domanda occupazionale, dall'altro non sembra riuscire ad imporsi in modo significativo come strumento privilegiato idoneo a spezzare le tradizionali debolezze delle proposte del mercato del lavoro a favore delle categorie più vulnerabili.

4.2 • UN LAVORO CHE SODDISFA?

L'indagine condotta presso il campione di soggetti occupati nelle imprese sociali ha permesso di approfondire alcuni aspetti qualitativi del lavoro in questo settore, focalizzando l'attenzione sulle motivazioni al lavoro e sugli elementi di soddisfazione che, in particolare, riguardano aspetti organizzativi, relazionali e retributivi della prestazione.

Gli aspetti del lavoro che comportano maggior soddisfazione tra i lavoratori riguardano i rapporti con colleghi e superiori, la flessibilità del lavoro in termini di orario e la compatibilità con altri impegni. I lavoratori sono inoltre mediamente appagati da quegli aspetti del lavoro che riguardano il riconoscimento ricevuto per il lavoro svolto, il livello di coerenza tra l'attività svolta e la propria formazione, dalla crescita formativa e professionale offerta nell'organizzazione. Ben il 44,9% dei lavoratori giudica in modo pienamente positivo le proprie condizioni di lavoro, il 43,3% i rapporti relazionali all'interno dell'organizzazione, il 37% la coerenza tra incarichi ricoperti e formazione ricevuta, il 34,1% il riconoscimento per il lavoro svolto.

A generare meno soddisfazione sono, invece, gli aspetti più strettamente economici ed estrinseci del lavoro, quali il trattamento economico ricevuto, e le possibilità di carriera offerte nell'ambito dell'organizzazione, su cui si esprime criticamente più della metà del campione analizzato.

Anche al coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione non viene assegnato un livello di soddisfazione elevato, il che porta ad affermare che i lavoratori delle imprese sociali apprezzano il trattamento ricevuto sotto il profilo relazionale ed intrinseco, ma non si sentono particolarmente partecipi delle decisioni organizzative, e quindi viene in parte sminuito uno degli aspetti più rilevanti e peculiari della cooperazione sociale e del nonprofit.

Rimandando al paragrafo 4.4 per l'analisi della soddisfazione in un'ottica di genere, si evidenziano invece, in questa sede, piccole differenze, nei livelli di soddisfazione, in relazione al titolo di studio posseduto dai lavoratori. In particolare, gli intervistati con titolo di studio di scuola dell'obbligo, risultano in media meno soddisfatti per la crescita formativo-professionale garantita loro dall'organizzazione, ma più soddisfatti per le condizioni di lavoro ed il trattamento economico.

La soddisfazione dei lavoratori si caratterizza anche in relazione alla natura giuridica dell'organizzazione in cui essi sono occupati (tab. 28). In particolare, i lavoratori che valutano più positivamente l'insieme degli aspetti del lavoro considerati sembrano essere quelli attivi nelle cooperative sociali di tipo A, ma il clima lavorativo è comunque percepito come molto positivo anche nelle associazioni non riconosciute, i cui lavoratori risultano essere in assoluto i più soddisfatti per gli aspetti relazionali e per i rapporti con colleghi e superiori. Gli occupati nelle cooperative B si contraddistinguono, invece, per una maggior percezione di coerenza tra attività svolta e formazione ricevuta. Infine, i lavoratori delle fondazioni sono i più soddisfatti per la possibilità di conciliare il lavoro con gli impegni familiari, mentre quelli delle associazioni sono un po' meno compiaciuti per il coinvolgimento nelle decisioni dell'organizzazione (3,3).

Tabella 28 - Soddisfazione dei lavoratori delle organizzazioni di imprese sociali per singoli aspetti del lavoro (valori medi su scala da 1 a 5)

	Coop. A	Coop. B	Fondazioni	Assoc. riconosc.	Assoc. non ricon.	Altro
Attività coerente con formazione	3,95	3,33	3,80	3,38	3,84	3,76
Attività coerente con impegni familiari	4,02	3,90	4,20	4,05	4,12	3,97
Soddisfazione trattamento economico	3,12	3,25	3,48	3,33	3,53	2,63
Soddisfazione possibilità di carriera	3,39	3,30	3,70	3,01	3,12	2,55
Soddisfazione crescita professionale	3,68	3,47	3,60	3,64	3,74	3,49
Soddisfazione riconoscimenti ottenuti	3,84	3,78	4,00	3,76	4,02	3,32
Soddisfazione rapporti con colleghi e superiori	4,20	4,11	4,12	4,15	4,28	3,83
Soddisfazione coinvolgimento nelle decisioni	3,55	3,48	3,54	3,37	3,36	3,34
Soddisfazione complessiva media	3,72	3,59	3,81	3,59	3,75	3,39

Fonte: Isfol 2003

I due strumenti di rilevazione adottati nella presente indagine, quello relativo alle organizzazioni e quello al campione di lavoratori, hanno permesso di verificare, attraverso un confronto tra i dati, se i dirigenti delle imprese sociali riescono effettivamente a percepire, in generale, il benessere interno dei propri lavoratori e, nello specifico, la propria capacità di rispondere alle esigenze dei lavoratori e di incentivarli nella maniera corretta rispetto alle aspettative che essi hanno.

In generale, i giudizi espressi dai dirigenti in relazione alla soddisfazione dei lavoratori, appaiono coerenti con quelli espressi dai lavoratori stessi. Le organizzazioni, quindi, sembrano percepire correttamente le necessità ed il livello di benessere dei propri lavoratori.

Quanto emerso permette di affermare che, innanzitutto, nelle fondazioni la trasparenza e la struttura organizzativa sembrano in grado di sviluppare la comunicazione interna con i lavoratori e di comprenderne quindi esigenze e situazione (pur considerando che le fondazioni sono anche quelle con meno lavoratori). In secondo luogo, le cooperative sociali (soprattutto di tipo A) sembrano avere una particolare attenzione per il benessere dei lavoratori, ritenendo addirittura in molti casi di riuscire a garantire minor soddisfazione di quanta effettivamente ne garantiscano. Ciò sembrerebbe, quindi, un ottimo stimolo per la promozione interna di ulteriore coinvolgimento e trasparenza. Le altre organizzazioni, invece, sembrano conoscere meno i propri lavoratori e garantiscono un clima interno meno positivo di quanto esse credono di realizzare.

I beni relazionali come vera risorsa dell'impresa sociale. La bontà delle relazioni e la soddisfazione che da esse ricevono i lavoratori, sono confermate anche dai giudizi emessi dagli intervistati in relazione alla qualità dei rapporti che intrattengono all'interno e all'esterno dell'organizzazione ove lavorano (tab. 29).

Tabella 29 - La soddisfazione dei lavoratori delle imprese sociali nelle relazioni umane (%)

	% di lavoratori con un livello di soddisfazione medio-alto
Con diretti superiori	66,6
Con colleghi nelle stesse attività	70,4
Con colleghi in altre attività	57,7
Con volontari	56,6
Con referenti per le istituzioni locali	62,7
Con referenti servizi pubblici	52,6
Con persone con cui si collabora	60,8
Con finanziatori/committenti di progetti	59,3
Con destinatari servizi	59,8

Fonte: Isfol 2003

Come si evince dalla tabella riportata, la maggior parte dei lavoratori è soddisfatta della qualità delle relazioni che intrattiene nell'ambito dello svolgimento del proprio lavoro: ciò contribuisce in misura significativa a creare un ambiente di lavoro sereno. In particolare, il livello di apprezzamento maggiore viene riscontrato nelle relazioni che i lavoratori intrattengono con i colleghi impegnati nella stessa attività, segno di assenza, o scarsissima presenza, di dimensioni conflittuali o competitive nei rapporti di lavoro, che nell'evidenza comune caratterizza invece il settore *profit*.

Al contrario, le relazioni degli occupati con i volontari, all'interno dello stesso ente, sono giudicate leggermente meno soddisfacenti. Tale dato segnala, forse, una divergenza nelle motivazioni all'attività svolta tra le tipologie dei lavoratori delle imprese sociali.

Relazioni pur sempre positive, ma con un'adesione percentuale leggermente meno significativa da parte degli intervistati, vengono evidenziate nei rapporti che intercorrono con i referenti esterni all'organizzazione di lavoro. Tali relazioni, in particolare con i referenti dei servizi pubblici e con i collaboratori esterni, risultano più complesse in quanto, per loro stessa natura, richiedono una gestione meno spontanea e più orientata al raggiungimento di obiettivi strumentali.

Il livello di soddisfazione della dimensione relazionale all'interno delle imprese sociali appare poco correlato alla tipologia giuridica delle imprese sociali analizzate. In nessuna organizzazione, infatti, i lavoratori assegnano ai rapporti con i soggetti interni all'organizzazione o con gli *stakeholder* esterni un giudizio negativo. Anche le variazioni interne non sono significative da poter affermare che alcune organizzazioni promuovono al loro interno un ambiente più positivo a livello relazionale di quanto facciano altre. L'unico dato cui attribuire significatività riguarda i lavoratori delle cooperative sociali di tipo B, meno soddisfatti degli altri nel loro rapporto con i volontari.

L'equità percepita. Il trattamento economico dei lavoratori intervistati presenta un minor livello di soddisfazione, in quanto, come appare dai dati riportati in altra parte del volume, è mediamente inferiore rispetto a quello dei lavoratori del *profit* e del pubblico impiego.

Appare tuttavia significativo, in relazione al rapporto tra grado di soddisfazione e retribuzioni, evidenziare l'aspetto che riguarda la percezione di equità distributiva del singolo lavoratore rispetto ai colleghi.

Emerge, così, in generale, che i lavoratori ritengono equo il proprio salario soprattutto rispetto a quanto percepito dai colleghi che svolgono mansioni analoghe o superiori o, ancora, inferiori. È quindi molto elevata l'equità distributiva percepita, poiché solo il 14,7% dei lavoratori ritiene di percepire troppo poco rispetto a quanto sono remunerati i colleghi addetti a mansioni di minore responsabilità. L'11,3% del campione analizzato si ritiene sottopagato rispetto ai colleghi addetti alle stesse mansioni. La forte iniquità di trattamento economico percepita dai lavoratori delle imprese sociali si giustifica in considerazione del basso salario percepito rispetto al ruolo di responsabilità spesso ricoperto, delle capacità effettive e dell'impegno profuso nel lavoro. Solo il 55% dei lavoratori ritiene di percepire una retribuzione idonea sotto questo profilo, mentre il 42,4% dichiara che essa è troppo bassa.

Dall'osservazione di tali dati in relazione al titolo di studio del campione analizzato, emerge che i laureati percepiscono una maggior disparità di trattamento retributivo rispetto ai lavoratori con titolo di studio inferiore. In particolare, solo il 79% dei laureati (contro l'87,3% di chi ha il titolo di scuola dell'obbligo) percepisce come equo il salario rispetto a quello ricevuto dai colleghi con ruolo superiore al proprio, e solo il 49% di essi (rispetto al 52,8% dei diplomati ed al 62,5% dei meno scolarizzati) ritiene generalmente equa la propria retribuzione considerando le mansioni svolte, le proprie capacità e l'impegno richiesto sul lavoro.

La situazione appare differenziarsi tra le organizzazioni di diversa forma giuridica, poiché, come riscontrato nei paragrafi iniziali, anche la retribuzione percepita dai lavoratori differisce in modo significativo da un'organizzazione all'altra.

In particolare, dai dati (tab. 30) emerge una maggior percezione di equità da parte dei lavoratori delle cooperative sociali di tipo A e soprattutto delle associazioni riconosciute in relazione alle retribuzioni dei colleghi con lo stesso ruolo all'interno dell'organizzazione.

Viceversa, i lavoratori delle cooperative sociali di tipo B considerano in misura maggiore rispetto alla media, come poco equa la loro retribuzione in rapporto allo stipendio dei colleghi che ricoprono ruoli minori rispetto al proprio.

Inoltre, appare significativo evidenziare che nelle fondazioni è più accentuata la percezione di equità distributiva a confronto di coloro che hanno ruoli superiori (90,9%), mentre nelle associazioni riconosciute sembra esservi una perfetta equità di trattamento salariale tra lavoratori con identiche mansioni (dichiarata dal 96,4% degli intervistati).

Ciò permette di affermare che l'equità distributiva caratterizza tutte le imprese sociali e quindi non ha ripercussioni negative sulla percezione di benessere dei lavoratori in esse occupati. E questo accade nonostante le retribuzioni all'interno del settore siano generalmente contenute ed in maniera specifica in alcune tipologie di organizzazioni considerate (tab. 32).

Tabella 30 - Equità della retribuzione per forma giuridica dell'organizzazione di appartenenza (%)

EQUITÀ RETRIBUZIONE in relazione a:	Coop. A	Coop. B	Fondazioni	Assoc. riconosc.	Assoc. non ricon.	Totale
Colleghi con stesso ruolo	86,0	80,0	78,3	96,4	82,5	84,5
Colleghi con > responsabilità		83,3	90,9	89,6	73,2	82,9
Colleghi con < responsabilità	84,8	70,3	86,4	83,5	84,3	80,5
Ruolo ricoperto, capacità, impegno	57,5	55,3	54,5	57,3	58,3	55,0

Fonte: Isfol 2003

Una valutazione comparativa. Dai risultati dell'indagine condotta sul campione di occupati nell'impresa sociale, emerge con forza il dato riguardante l'elevata percentuale di lavoratori che hanno avuto una precedente esperienza lavorativa¹¹¹. È stato così possibile, nell'ambito dell'indagine condotta sui lavoratori, approfondire quegli aspetti che, attraverso i giudizi espressi dal campione intervistato, permettono di delineare un bilancio tra vantaggi e svantaggi del lavoro in imprese sociali.

Le modalità organizzative e gli aspetti qualitativi risultano essere un punto di forza del lavoro nell'economia sociale. Al contrario, gli aspetti economici ne rappresentano il punto di debolezza. Infatti, il passaggio dalla precedente all'attuale posizione lavorativa, per la maggior parte del campione intervistato, ha consentito un miglioramento per quanto concerne le modalità organizzative del lavoro (flessibilità di orari, compatibilità con altri impegni) e soprattutto in relazione agli aspetti relazionali e motivazionali (la qualità dei rapporti con colleghi e superiori e le soddisfazioni morali), un peggioramento in relazione alle retribuzioni (tab. 31).

**Tabella 31 - Giudizio dei lavoratori su aspetti del proprio lavoro:
confronto tra passato e presente (%)**

	Migliorata	Peggiorata	Invariata
Retribuzione	45,8	31,4	22,9
Flessibilità orario lavoro	63,6	11,1	25,3
Compatibilità altri impegni	54,6	13,8	31,5
Relazione colleghi/superiori	68,8	4	27,2
Soddisfazioni morali	68,3	4,1	27,5

Fonte: Isfol 2003

¹¹¹ Si veda par. 4.1.

4.3 • FABBISOGNO DI COMPETENZE E ATTIVITÀ FORMATIVE

La formazione rappresenta un aspetto centrale e strategico nello sviluppo e nel consolidamento delle imprese sociali, così come appare anche dai dati riportati in relazione agli *assetti organizzativi*.

Su 166 organizzazioni, 116 hanno dichiarato di aver svolto attività di formazione per i propri lavoratori; le attività formative di breve durata rappresentano complessivamente l'80,6% del totale (tab. 32). Nel dettaglio, tra le attività formative di breve durata, risultano più frequenti quelle rivolte ad operatori addetti ai servizi (36,6% del totale), seguite da quelle per i coordinatori (29,3%) e per gli addetti amministrativi (20,6%). Analogamente, tra le attività formative di durata media o lunga prevalgono quelle per operatori dei servizi (48,6%) e coordinatori (29,1%).

L'andamento dei valori assoluti fatti registrare nelle due tipologie formative lascia ipotizzare che le funzioni aziendali nelle quali le imprese sociali investono maggiormente in termini di aggiornamento professionale siano quella del *management* strategico (cui sono ascrivibili le funzioni di coordinamento generale) e quella relativa all'implementazione operativa della *mission* aziendale. Tali funzioni appaiono più esposte al rischio di obsolescenza in termini di conoscenze/competenze tecnico-professionali di quelle prettamente amministrative: la comparazione dei valori assoluti relativa ai lavoratori interessati complessivamente dalle due tipologie formative sembra confermare, per altri versi, tale fenomeno.

Tabella 32 - Iniziative di formazione continua realizzate dalle organizzazioni (v.a. e %)

	Breve durata	Media o lunga durata	v.a.	%
Coordinatori	88	21	109	29,3
Addetti amministrativi	62	8	70	18,8
Operatori addetti ai servizi	110	35	145	39
Volontari	32	8	40	10,7
Altro	8	0	8	2,2
Totale	300	72	372	100

Fonte: Isfol 2003

Il dato relativo al numero medio di destinatari coinvolti nelle attività formative evidenzia, altresì, una netta prevalenza dei volontari sia nei corsi brevi che in quelli di durata media-lunga. Tale dato, apparentemente in contrasto con quello, sempre relativo ai volontari, riportato nella tabella 32, evidenzia la rilevanza, in termini qualitativi e quantitativi del numero di operatori che, a vario titolo, svolgono la propria attività a titolo gratuito all'interno delle organizzazioni oggetto di studio, per il raggiungimento dei fini istituzionali. Il numero di organizzazioni che svolgono attività formative per volontari è ridotto, tuttavia il numero di volontari inseriti all'interno delle attività formative è sensibilmente più alto di quello relativo ai lavoratori impiegati.

Ciò sembra confermare il dato, ampiamente rilevato dagli studi relativi al Terzo Settore, relativo alla presenza *strutturale* di volontari all'interno delle organizzazioni ed in numero consistente rispetto alle altre tipologie di operatori impiegati.

L'analisi dei percorsi formativi realizzati dalle diverse tipologie d'impresa sociale evidenzia una sostanziale coerenza tra questi e le diverse figure professionali cui tali percorsi erano rivolti. In particolare, per i coordinatori la formazione è stata orientata soprattutto all'ambito della gestione, includendo in tale accezione anche il *management* strategico e le relazioni esterne; analogamente, i percorsi formativi degli addetti amministrativi risultano orientati alle procedure amministrativo-contabili; le opportunità formative per gli operatori ed i volontari sono orientate agli ambiti attinenti al servizio erogato ed al miglioramento delle abilità relazionali.

In sintesi, la formazione organizzata dalle diverse tipologie di impresa sociale sembra orientata all'*empowerment* delle competenze effettivamente agite nei contesti lavorativi: la competizione per l'accesso alle risorse appare quindi stimolare l'implementazione di percorsi formativi in grado di qualificare le risorse umane impiegate migliorando le *performance* aziendali. Ciò costituisce un indubbio elemento di vivacità delle imprese sociali, che sembrano mutuare dalle omologhe del settore *profit* l'attitudine al miglioramento continuo delle prestazioni erogate, mostrando al tempo stesso una piena consapevolezza delle proprie peculiarità di imprese sociali, anche nel senso di fondarsi sul capitale umano e, di conseguenza, di potersi sviluppare solo attraverso lo sviluppo costante delle competenze tecnico-professionali dei propri operatori.

L'analisi delle tipologie d'impresa coinvolte nella realizzazione di tali percorsi formativi evidenzia una spiccata vocazione delle cooperative sociali impegnate nella erogazione di servizi alla persona per l'organizzazione di attività rivolte ai coordinatori mirate alla gestione d'impresa (tab. 33). Tale dato, insieme all'altro, significativo, relativo al coinvolgimento di questi operatori in attività legate alla certificazione ed alla qualità dei servizi, evidenzia la centralità di queste tematiche per le imprese sociali in questione. Ciò sembra tradursi in una continua richiesta di miglioramento delle *performance* aziendali, da conseguire anche attraverso l'implementazione di percorsi di aggiornamento professionale.

Come si accennava, il *trend* sembra confermarsi anche in altri livelli delle organizzazioni in esame. La formazione nelle aree tematiche cui afferiscono i servizi erogati si rivolge - nelle cooperative sociali - agli operatori (rispettivamente nel 73% e nel 53% per quelle di tipo A e B). Anche nel campo dell'associazionismo sociale gli operatori costituiscono una percentuale rilevante del *target* formativo complessivo nelle aree di riferimento dei servizi erogati (rispettivamente il 54,5% ed il 61,1% nelle associazioni riconosciute e non).

Tabella 33 - Ambiti prevalenti di attività formativa per i lavoratori delle diverse organizzazioni (%)¹¹¹

	Coop. A	Coop. B	Fondazione	Assoc. riconosc.	Assoc. non ricon.	Quota lav. coinvolti
Gestione						
Coordinatori	45,9	46,2	66,7	31,8	22,2	30,7
Addetti amministrativi	8,1	0,0	0,0	13,6	5,6	4,2
Operatori	10,8	3,8	0,0	4,5	5,6	4,2
Volontari	2,7	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2
Amministrazione						
Coordinatori	2,7	15,4	22,2	13,6	11,1	7,8
Addetti amministrativi	29,7	19,2	55,6	36,4	44,4	23,5
Operatori	2,7	0,0	0,0	4,5	5,6	1,8
Volontari	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Certificazione/analisi Qualità						
Coordinatori	24,3	19,2	33,3	22,7	11,1	15,7
Addetti amministrativi	10,8	7,7	11,1	18,2	5,6	7,2
Operatori	21,6	15,4	22,2	4,5	11,1	11,4
Volontari	0,0	0,0	1,11	4,5	0,0	1,2
Competenze relazionali						
Coordinatori	18,9	7,7	11,1	31,8	16,7	12,0
Addetti amministrativi	2,7	3,8	11,1	18,2	11,1	5,4
Operatori	40,5	7,7	44,4	13,6	33,3	19,3
Volontari	10,8	7,7	22,4	13,6	16,7	9,0
Ambiti attinenti il servizio erogato						
Coordinatori	24,3	30,8	22,2	40,9	27,8	21,1
Addetti amministrativi	5,4	3,8	33,3	13,6	0,0	6,0
Operatori	73,0	53,8	33,3	54,5	61,1	42,8
Volontari	13,5	3,8	0,0	18,2	11,1	8,4
Rapporti contrattuali con E.P.						
Coordinatori	10,8	19,2	0,0	13,6	11,1	8,4
Addetti amministrativi	0,0	0,0	11,1	18,2	11,1	4,2
Operatori	8,1	3,8	0,0	0,0	0,0	3,0
Volontari	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fonte: Isfol 2003

112 La domanda era a risposte multiple.

Approfondendo l'analisi della formazione realizzata all'interno delle organizzazioni nonprofit in esame si evidenzia una situazione di relativa "esposizione all'esterno" delle imprese sociali per quanto attiene al *know-how* formativo (tab. 34). Infatti, la formazione nell'ambito del management gestionale svolta dalle cooperative sociali (A e B) e dalle associazioni, è stata realizzata ricorrendo in gran parte a consulenti esterni, enti esterni nonprofit ed università. Ciò sembra concordare con quanto rilevato all'interno di recenti attività di ricerca dell'Isfol sul management apicale dei servizi ed interventi afferenti alla Zona Sociale¹¹³: la complessificazione del lavoro sociale di rete e la crescente necessità di presidio complessivo dei processi e delle dinamiche ad esso relative all'interno dei sistemi di *welfare* territoriale, richiede alle funzioni manageriali presenti nelle organizzazioni (pubbliche e private) presenti sul territorio un costante aggiornamento professionale, al quale le imprese in questione - relativamente scarse di risorse al proprio interno - sembrano rispondere con un aumento del bisogno di formazione e consulenza organizzativa rivolta alle posizioni ed ai ruoli apicali. Le fondazioni rappresentano invece la tipologia organizzativa che ha fatto maggior ricorso (33,3%) al personale interno per questa tipologia formativa.

Da una parte espressione, più o meno indirettamente, di soggetti imprenditoriali *profit* (Banche, Poli assicurativi, ecc.), dall'altra interfaccia e *sponsor* di numerose iniziative a carattere scientifico-culturale e di promozione sociale in collaborazione con il mondo accademico e con enti pubblici e privati, le fondazioni potrebbero più facilmente di altre tipologie di impresa sociale, annoverare nelle diverse posizioni organizzative professionisti in grado di implementare efficacemente percorsi formativi relativi al management gestionale. Tale "vantaggio" sembra comunque ridimensionarsi fino a scomparire in relazione alle altre aree tematiche della formazione realizzata, in merito alle quali vale quanto detto sopra per la cooperazione sociale e l'associazionismo.

Nel complesso, anche l'attività formativa in ambito amministrativo è stata realizzata ricorrendo in gran parte a consulenti e società esterne. Oltre la metà delle fondazioni (66,7%) e delle associazioni riconosciute (50,0%) ha fatto ricorso a società esterne *for profit*, mentre le cooperative sociali A (60,0%) e B (33,3%) si sono avvalsi per questi corsi formativi soprattutto di enti esterni nonprofit.

113 Isfol-DPSP Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2003.

Tabella 34 - Tipologia dei soggetti che hanno condotto la formazione nei vari ambiti di attività(%)

	Coop. A	Coop. B	Fondazione	Assoc. riconosc.	Assoc. non ricon.	Quota sogg. formatori
Gestione						
Personale interno	8,3	10,0	33,3	0,0	0,0	7,1
Consulenti esterni	25,0	30,0	0,0	33,3	0,0	21,4
Società esterne for profit	0,0	10,0	0,0	16,7	42,9	11,9
Enti esterni nonprofit	33,3	30,0	33,3	16,7	28,6	31
Università	33,3	10,0	0,0	0,0	28,6	19
E. P. locali e nazionali	0,0	10,0	33,3	33,3	0,0	9,5
Amministrazione						
Personale interno	0,0	0,0	0,0	0,0	12,5	3,1
Consulenti esterni	20,0	16,7	33,3	50,0	25,0	21,9
Società esterne for profit	0,0	16,7	66,7	50,0	25,0	18,8
Enti esterni nonprofit	60,0	33,3	0,0	0,0	12,5	31,3
Università	10,0	16,7	0,0	0,0	12,5	12,5
E.P. locali e nazionali	10,0	16,7	0,0	0,0	12,5	12,5
Abilità relazionali						
Personale interno	0,0	0,0	25,0	0,0	0,0	3,4
Consulenti esterni	75,0	60,0	50,0	25,0	50,0	58,6
Società esterne for profit	0,0	0,0	25,0	25,0	0,0	6,9
Enti esterni nonprofit	25,0	40,0	0,0	0,0	50,0	24,1
Università						0,0
E. P. locali e nazionali	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	6,9
Rapporti contrattuali con E. P.						
Personale interno	28,6	66,7	0,0	16,7	16,7	22,9
Consulenti esterni	35,7	0,0	100,0	33,3	50,0	40,0
Società esterne for profit	7,1	0,0	0,0	16,7	0,0	8,6
Enti esterni nonprofit	28,6	0,0	0,0	33,3	16,7	20,0
Università	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,9
E.P. locali e nazionali	0,0	33,3	0,0	0,0	16,7	5,7

Fonte: Isfol 2003

La formazione nell'ambito delle competenze relazionali è stata realizzata da tutte le tipologie organizzative, ed in particolare dalle cooperative sociali di tipo A (75,0%) e B (60,0%), soprattutto ricorrendo a consulenti esterni; un ruolo importante è stato svolto anche da enti esterni nonprofit che hanno provveduto all'attività formativa soprattutto nelle associazioni non riconosciute (50,0%) e nelle cooperative di tipo B (40,0%). Infine, la formazione inerente i rapporti contrattuali con gli Enti Pubblici è stata gestita dalle diverse tipologie di impresa sociale (con eccezione per le cooperative di tipo B) ricorrendo a consulenti esterni.

L'attività formativa risulta in gran parte finanziata dalle stesse organizzazioni che ne sono promotrici. Infatti, la maggioranza delle fondazioni e delle associazioni non riconosciute e la metà di quelle riconosciute ha finanziato per intero l'attività formativa. In merito, il giudizio deve articolarsi per le diverse organizzazioni oggetto di studio.

Le fondazioni, in virtù della loro stessa natura, possono permettersi di autofinanziare le proprie attività formative, tanto più se rivolte a quanti operano al loro interno (in questo caso, si tratterebbe di un investimento diretto sul proprio capitale umano); la cooperazione e l'associazionismo sociale accedono più facilmente a finanziamenti erogati dagli Enti Locali, gli stessi che, verosimilmente, si configurano come "committenti" dei servizi ed interventi erogati e quindi interessati allo sviluppo e consolidamento del *know-how* presente sul territorio. La scarsa incidenza degli enti pubblici di rilievo nazionale nel finanziamento delle attività formative potrebbe segnalare una potenziale difficoltà di accedere ai canali previsti dalla normativa nazionale e dalle normative regionali vigenti in materia di formazione continua (con la parziale eccezione delle cooperative sociali studiate) solo parzialmente bilanciata dall'accesso ai finanziamenti europei erogati nell'ambito di programmi ed iniziative comunitarie e nazionali.

Il giudizio espresso dai dirigenti delle organizzazioni sulla formazione effettuata ai propri lavoratori risulta complessivamente positivo; il gradimento maggiore è andato alle attività formative realizzate in collaborazione con le Università.

L'indagine quantitativa è stata affiancata da una svolta con taglio qualitativo: è stato chiesto ai lavoratori un giudizio sulla formazione ricevuta, e sono stati svolti approfondimenti sulle modalità con cui la formazione è stata realizzata.

Ai lavoratori sono state rivolte domande volte a valutare se essi ritenevano di aver bisogno di una maggiore formazione. Ciò ha permesso di conoscere in quale misura i lavoratori del settore ritengono sarebbe necessario realizzare corsi specifici per migliorare il proprio *know-how* e quindi acquisire una migliore conoscenza della realtà in cui operano, oltre ad una specializzazione capace di aumentare la loro produttività e la qualità dei servizi.

In terzo luogo, è stato possibile procedere anche ad un confronto tra i ruoli ricoperti dai lavoratori all'interno dell'organizzazione, il loro titolo di studio, i loro processi di carriera. Questa analisi ha permesso di affiancare all'analisi della formazione ricevuta o ricevibile anche prima indagine sulla crescita della professionalità e specializzazione dei lavoratori.

Di tali aspetti relativi alla formazione ed ai processi di crescita dei lavoratori delle imprese sociali vengono presentati i risultati più significativi.

La formazione ricevuta nell'organizzazione. Con riferimento all'attuale impiego all'interno delle imprese sociali in esame, nella maggioranza dei casi (66,9%) i lavoratori hanno partecipato almeno una volta ad attività formative (tab. 35). Di questi, l'80% ha partecipato a corsi di breve durata e ciò potrebbe indicare una difficoltà da parte delle imprese sociali a programmare attività formative di medio-lungo periodo, nonché un probabile timore di lasciare "scoperti" ruoli e posizioni organizzative per un periodo relativamente lungo, con possibili ripercussioni per le attività lavorative quotidiane.

Tabella 35 - Partecipazione dei lavoratori alle attività di formazione di diversa durata (%)

Tipologia di attività	Quota di partecipanti
nessuna	33,1
breve	54,4
medio-lunga	12,5
	100,0

Fonte: Isfol 2003

L'analisi dell'articolazione dei percorsi formativi in termini di durata per le diverse posizioni organizzative ricoperte confermerebbe il ruolo di "investimento strategico" che sembrerebbe ricoprire la formazione interna per le imprese sociali in esame. Ad aver partecipato maggiormente ad attività di medio-lungo periodo sono infatti i lavoratori che ricoprono ruoli più elevati: addetti al coordinamento di area o dirigenti. I meno coinvolti in attività formative di lungo periodo sono, invece, coloro che lavorano nell'area della segreteria tecnico-organizzativa, amministrativa e quanti operano nella produzione ed erogazione dei servizi.

È inoltre particolarmente interessante notare come la formazione non sia intesa dalle imprese sociali come risorsa attraverso la quale supplire ad una eventuale carenza di scolarizzazione dei lavoratori, bensì come modalità per mantenere pienamente operative le professionalità specifiche che svolgono le diverse funzioni (tab. 36). La quota di lavoratori che non hanno partecipato ad alcuna attività formativa, infatti, decresce con l'aumentare del livello di istruzione. Solo la metà dei lavoratori in possesso del diploma di scuola media inferiore ha partecipato ad attività formative, contro il 70% circa dei laureati o con titolo post-laurea.

Tabella 36 - Formazione per titolo di studio (%)

	Licenza media	Diploma di maturità	Laurea	Post laurea
nessuna	50,7	29,8	31,3	26,7
breve durata	37,0	56,2	60,0	60,0
medio-lunga durata	12,3	14,0	8,7	13,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Isfol 2003

La domanda di formazione. In generale, la maggioranza dei lavoratori delle imprese sociali dichiara il proprio interesse verso ulteriori percorsi formativi. Tale interesse - che possiamo ipotizzare sia legato anche al gradimento per la formazione ricevuta - aumenta con l'innalzamento del titolo di studio del lavoratore (tab. 37). Ciò potrebbe essere messo in relazione sia con la diversa natura dei percorsi formativi previsti per i lavoratori che svolgono le diverse fun-

zioni (gestionali, operative, ecc.) all'interno delle organizzazioni (le funzioni apicali sono generalmente correlate al possesso di un livello universitario di istruzione), sia con maggiore predisposizione verso l'apprendimento permanente che i lavoratori con titoli di studio più elevati hanno maturato durante il proprio percorso formativo e professionale.

Le aree di maggior interesse risultano essere quelle relative ai servizi erogati, alla gestione e al coordinamento, nonché alle abilità comunicative. Tali dati sono ovviamente molto correlati alle attività svolte dai lavoratori. Così, infatti, una ulteriore formazione di tipo amministrativo è richiesta in maggior percentuale dal personale tecnico-amministrativo, mentre la formazione inerenti le modalità operative dei servizi è di particolare interesse per coloro che si occupano direttamente della loro erogazione e del rapporto con gli utenti.

Maggiormente interessati ad una ulteriore formazione gestionale sono invece soprattutto i coordinatori di area ed i dirigenti, seguiti da una percentuale rilevante di addetti ad altre attività che sono interessati a queste tematiche. Ciò evidenzia come il fabbisogno di competenze organizzative e relazionali sia 'trasversale' a tutti gli operatori del sociale: un dato che del resto compare frequentemente nelle evidenze di ricerca relative a tale settore.

Tabella 37 - Interesse verso le differenti aree di attività formativa per titolo di studio (%)

	medie inferiori	medie superiori	laurea	totale
Lavoratori interessati	42,5	20,3	13,0	21,2
Lavoratori non interessati	57,5	79,7	87,0	78,8
Aree di interesse				
gestione/coordinamento	27,4	33,8	45,2	36,2
amministrazione	8,2	20,3	10,1	15,8
certificazione e analisi qualità	6,8	13,2	27,8	16,0
Abilità comunicative	17,8	30,1	32,4	29,0
Ambiti servizio erogato	31,5	38,3	46,3	38,6
gestione rapporti esterni	4,1	11,3	15,7	11,3
Altro	4,2	6,0	8,9	7,2

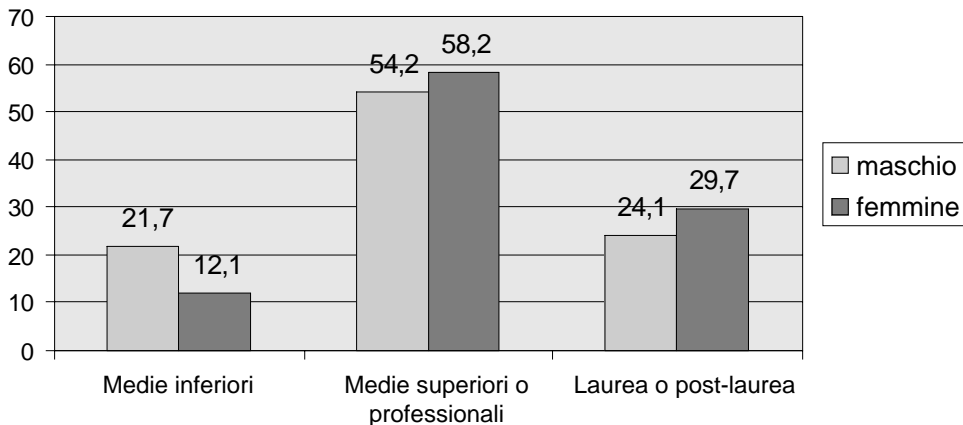
Fonte: Isfol 2003

4.4 • PER UNA LETTURA DI GENERE

La presente riflessione sul rapporto tra impresa sociale e pari opportunità in un'ottica di genere prende le mosse dalla fotografia realizzata dall'Istat in occasione del censimento sulle organizzazioni nonprofit condotto nel 1999, il quale evidenzia come le donne rappresentino la maggioranza della forza lavoro del settore.

L'indagine Isfol sull'impresa sociale e sui lavoratori in essa impiegati ci presenta, analogamente, un universo caratterizzato da una preponderante presenza femminile (circa il 70% dei lavoratori delle imprese sociali, remunerati e non, è rappresentato da donne) di età compresa tra i 25 e i 40 anni (56,6% delle occupate appartengono a questa fascia di età) e mediamente più colta della componente maschile (le lavoratrici delle imprese nonprofit sono in possesso di un titolo di studio a livello universitario, e spesso di specializzazione post-lauream, o di scuola superiore, in proporzione maggiore dei loro colleghi uomini) (fig. 12).

Figura 12: Titolo di studio dei lavoratori per sesso



Fonte: Isfol 2003

Eppure, sempre nel mondo dell'imprenditorialità sociale, le cariche istituzionali e dirigenziali risultano solo in minima parte ricoperte dalle donne (meno del 30% dei ruoli decisionali in impresa), così come le stesse continuano ad essere occupate soprattutto nei servizi sanitari ed educativi (oltre il 70%).

È proprio la lettura dei dati emersi che, affiancata all'esame dei risultati di alcune ricerche sul campo realizzate di recente sul tema pari opportunità-impresa sociale, ci aiuta a meglio definire i contorni di un fenomeno (quello della discriminazione di genere in ambito lavorativo) che sembra non essere limitato alle imprese *for profit* bensì riprodursi, senza particolari distinzioni, nelle imprese sociali.

La discriminazione di genere. Dai dati rilevati emerge, nelle imprese sociali, la presenza di elementi di segregazione sia di tipo verticale che orizzontale. Con riferimento ai ruoli ricoperti nelle organizzazioni, le donne che lavorano nelle imprese nonprofit hanno un terzo delle probabilità di occupare posizioni dirigenziali rispetto ai loro colleghi uomini e due terzi delle possibilità di ottenere incarichi di coordinamento e responsabilità, all'interno delle imprese sociali.

Nel 72% dei casi la carica di Presidente è ricoperta da un uomo, così come per la vicepresidenza e la direzione. Le uniche cariche, in cui le lavoratrici risultano in percentuale simile a quella dei colleghi uomini, sono quelle riferibili, soprattutto, al coordinamento di aree di attività relative: ai ruoli amministrativi e di segreteria, alla formazione, ad aree e gruppi di lavoro, nonché alle direzioni sociale e sanitaria ed alla presidenza di comitati scientifici e di gestione. Oltre due terzi del personale amministrativo è di sesso femminile, più della metà dei formatori è donna e quasi due terzi degli addetti alla segreteria sono rappresentati da donne).

Anche per quanto concerne la discriminazione retributiva si evidenzia una certa differenza nelle retribuzioni percepite dagli uomini e dalle donne di una stessa impresa. Queste ultime risultano meno pagate dei primi sia nel caso di contratti part time che full time (tab. 38).

Tabella 38 - Retribuzione mensile in Euro per sesso dei lavoratori (%)

	>500	500-750	750-1000	1000-1250	>1250
Part-time					
Maschio	33,3	33,3	25,0		8,3
Femmina	28,8	41,5	22,0	5,1	2,5
Full-time					
Maschio	3,6	7,1	42,0	20,5	26,8
Femmina	1,6	6,3	57,5	22,8	11,8

Fonte: Isfol 2003

Le donne impiegate a tempo parziale, inoltre, sono maggiormente penalizzate dal punto di vista salariale, poiché l'orario di lavoro medio dei part time femminili è più esteso di quelli maschili (in media 23 ore settimanali contro 19). Ne consegue che a parità di retribuzione le ore lavorate dalle donne sono più numerose e che l'eventuale minor guadagno dei colleghi maschi è da mettere in relazione non al genere, bensì alla scelta di un orario di lavoro molto ridotto. Per quanto concerne il compenso mensile dei lavoratori a tempo pieno si delinea, similmente a quanto accade nelle imprese *for profit* e negli enti pubblici, una chiara differenziazione dei salari uomo-donna che deve essere messa in relazione con altre discriminazioni in essere. Infatti, gli stipendi più elevati (ad es. superiori a 1.250 euro) sono appannaggio quasi esclusivo degli uomini¹¹⁴, i quali come abbiamo visto ricoprono la maggioranza dei ruoli dirigenziali e di coordinamento (ossia le posizioni meglio retribuite).

¹¹⁴ L'indagine condotta su un campione di 166 imprese sociali evidenzia una percentuale del 26,8% di lavoratori full time contro l'11,8% di lavoratrici percependo retribuzioni superiori a 1.250 euro mensili.

Considerata la propensione delle imprese sociali, e nello specifico delle cooperative di tipo A, ad adottare una maggiore elasticità nei salari in considerazione dell'anzianità-fedeltà di servizio, sarebbe utile indagare se le donne, a parità di anzianità/fedeltà dei colleghi uomini, continuano ad essere vittime di detti squilibri salariali e se esse siano penalizzate anche nei confronti dei colleghi più giovani.

Anche per quanto concerne le attività di formazione/aggiornamento erogate nell'ambito delle imprese sociali sembra presentarsi uno squilibrio di genere a favore degli occupati uomini¹¹⁵. Questi ultimi, infatti, sono coinvolti soprattutto nella formazione di medio-lunga durata (15,5% contro il 10,9%), mentre le donne sono interessate principalmente da formazione di breve durata (56% contro il 51,2% dei colleghi uomini). Tale espressione di discriminazione sembrerebbe discendere dal modello stesso della presenza delle donne nell'imprenditoria non-profit. Difatti, la formazione di medio-lungo periodo è in via preferenziale destinata ai lavoratori dei ruoli più elevati (17,6% dirigenti e 19,8% coordinatori di area) che, come abbiamo appena visto, sono in maggioranza uomini; mentre la formazione di breve durata appare destinata in via prioritaria a coloro che operano nell'area della segreteria tecnico-organizzativa (51,2%), amministrativa (50,5%), nonché nella produzione e nell'erogazione dei servizi (63,8% e 51,1%), aree che abbiamo rilevato essere prevalentemente affidate alle donne¹¹⁶.

Relativamente ai percorsi di carriera partendo dalle considerazioni del capitolo 3.2, che individuano una delle peculiarità dell'impresa sociale nella spiccata propensione al cambiamento/ampliamento delle mansioni del singolo lavoratore, è opportuno segnalare come questo sembri verificarsi solo in modo parziale nel caso delle lavoratrici. Infatti, l'ottenimento delle promozioni vede prevalere ancora una volta i lavoratori maschi con quasi il 44,4% dei propri rappresentanti avviati ad incarichi di maggiore responsabilità e meglio remunerati in tempi brevi (37,8% entro un anno dall'assunzione, 30,5% entro due anni), a differenza delle colleghe che conseguono una crescita di carriera solo nel 36,9% dei casi (18,5% entro un anno dall'assunzione, 23,5% entro due anni).

Può essere opportuno a questo punto interrogarsi sulla percezione delle citate discriminazioni sia nella componente maschile che in quella femminile dei lavoratori del sociale. Un primo esempio potrebbe essere quello relativo alla percezione delle possibilità di carriera che gli intervistati hanno riferito. Tale percezione ci pone di fronte a un giudizio comune, che appare singolarmente schiacciato sullo *statu quo*¹¹⁷.

115 Il dato è ulteriormente confermato da una ricerca condotta lo scorso anno nell'ambito di un progetto cofinanziato dal FSE, che mette in evidenza come "a fronte di un 68% minimo di lavoratrici sulla base occupazionale, sono non più del 59% le donne sul totale dei partecipanti ad attività di formazione negli ultimi due anni", in Lombardi, 2003 (pag. 26).

116 Le cooperative sociali di tipo A sono quelle che promuovono il maggior numero di ore di formazione dei lavoratori (2/3), unitamente alle coop. di tipo B e alle associazioni riconosciute, mentre nelle associazioni non riconosciute la formazione è rivolta a poco più della metà dei lavoratori.

117 Si noti comunque che, pur a fronte dei differenziali di condizione citati, le donne che operano all'interno dell'imprenditoria non-profit appaiono maggiormente soddisfatte dei loro colleghi uomini; infatti, per quanto concerne il confronto con l'occupazione precedente: il 48% delle lavoratrici dichiara di aver aumentato la propria retribuzione, il 66,1% di avvalersi di una maggiore flessibilità nell'orario di lavoro, il 58% di svolgere un lavoro più compatibile con altri impegni personali, il 70,7% di avere relazioni più appaganti con i colleghi e superiori e, infine, il 68% di ricevere dal lavoro soddisfazioni morali che l'impiego precedente non era in grado di offrire.

Infatti, la maggioranza dei lavoratori del sociale (56,5%) è convinta che non esistano maggiori ostacoli alla carriera delle donne rispetto a quanto avviene per i colleghi uomini; così come è ritenuta generalmente falsa l'affermazione che i tempi di carriera per le donne sono più lunghi di quelli degli uomini (74,9%).

Inoltre, una larga percentuale di lavoratori (71,2%) è persuaso che non siano messi in atto favoritismi nei confronti degli uomini quanto, piuttosto, che siano le donne a scegliere di non occupare ruoli dirigenziali per le ragioni più diverse (35,5%) tra le quali il desiderio di riuscire a conciliare vita professionale e familiare: gli impegni familiari, infatti, sono percepiti quale ostacolo alla carriera delle donne dal 39,2% del campione, contro il 40,4% che ritiene tale ipotesi falsa.

Per quanto attiene la percezione dell'idoneità ai diversi ruoli nei lavoratori e nelle lavoratrici, pur nella generale sensazione di "parità" che risulta dai dati (il 90% degli intervistati giudica i diversi ruoli adatti sia agli uomini che alle donne), si confermano alcuni stereotipi difficili da eliminare. Difatti, se si prendono in considerazione il giudizio maschile e quello femminile, con riguardo all'idoneità dei ruoli per sesso, emerge che mentre i lavoratori uomini si ritengono in generale più adatti ai ruoli di dirigenza (il 9,6% ritiene tali incarichi maggiormente idonei ai maschi contro lo 0,6% che li reputa più adatti alle donne) e giudicano più adatti alle colleghe i ruoli inerenti l'area amministrativa e delle relazioni esterne, le lavoratrici sembrano rassegnarsi all'esclusione dai ruoli di responsabilità (solo il 4,3% e il 6,6% delle donne ritengono, rispettivamente, la dirigenza e il coordinamento più adatti al proprio genere che a quello maschile) e ribadire, nei propri giudizi, quegli stereotipi che le vorrebbero più idonee a mansioni di segreteria organizzativa (19%), di amministrazione (13%) e di relazione con l'esterno (11,4%).

Le misure di flessibilità. Prima di prendere in esame le misure di flessibilità adottate dalle imprese sociali intervistate nel corso dell'indagine, può essere utile sviluppare alcune considerazioni sulle modalità con cui le donne giungono a lavorare nelle imprese sociali e sulle tipologie contrattuali loro offerte.

L'approdo della forza lavoro femminile all'impresa nonprofit avviene, principalmente, in seguito all'abbandono del precedente posto di lavoro in un ente pubblico/impresa (53,8%), ma anche per la prima esperienza lavorativa al termine degli studi (26,4%) o dopo una pausa di almeno tre mesi (19,7%). L'abbandono della precedente occupazione sembrerebbe dovuto, soprattutto, a scelte personali di tipo qualitativo/motivazionale (81,4%) quali, ad esempio, il desiderio di impegnarsi in lavori "utili" e di collaborare a riprodurre un buon livello di benessere per un certo numero di persone.

Le tipologie contrattuali più frequenti per le lavoratrici delle imprese considerate dall'indagine risultano essere i contratti di lavoro dipendente a tempo indeterminato (65,8%) e la collaborazione coordinata e continuativa (14,8%). Nonostante il dato percentuale mostri una prevalenza di contratti a tempo indeterminato per le donne, riportato in valori assoluti esso fotografa una situazione invece sfavorevole per le stesse donne, poiché sono solo 196 su 298 le lavoratrici cui viene offerto un contratto di lavoro a tempo indeterminato, contro i 101 su 166 lavoratori uomini. Sembrerebbe evidenziarsi, in questo caso, la tendenza delle imprese sociali a discriminare nei rapporti di lavoro tra uomini e donne.

Passando all'esame delle misure di flessibilità adottate dalle imprese del campione (tab. 39), la più diffusa è l'orario flessibile in entrata/uscita, seguita dalla flessibilità nei turni e dal part time. Le altre forme di flessibilità (telelavoro, lavoro a domicilio) risultano al contrario poco attuate e, quindi, percentualmente residuali. Può essere interessante notare che, per quanto concerne le prime due, le percentuali dei lavoratori uomini registrate sono più elevate di quelle delle donne, mentre per quanto riguarda il part time le donne che vi ricorrono sono quasi il doppio degli uomini.

Tabella 39 - Lavoratori cui sono applicate misure di flessibilità per sesso (v.a. e %)

	Maschi		Femmine		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Applicazione flessibilità	75	46,6	180	62,1	260	57,3
Part-time	23	27,4	81	43,8	104	39,4
Telelavoro	3	3,6	7	3,8	10	3,8
Lavoro a domicilio	5	6,0	7	3,8	12	4,5
Orario entrata/uscita flessibile	52	63,1	92	50,8	147	54,5
Flessibilità turni	47	58,3	95	51,9	145	53,8
Altro	7	8,3	13	7,0	20	7,6

Fonte: Isfol 2003

Quest'ultima forma contrattuale risulta essere scelta da gran parte delle lavoratrici per cause diverse, che paiono derivare da esigenze di conciliazione. A titolo esemplificativo può essere citato il fatto che le donne del campione preso in esame, sono più frequentemente degli uomini divorziate (7,2% contro il 4,8% dei maschi) ed in pari proporzione impegnate con un coniuge e con ruoli genitoriali (49,5% delle lavoratrici del sociale è sposato e il 50,9% ha figli). Tuttavia, osservando con attenzione i dati relativi allo stato civile (tra le lavoratrici part time la maggioranza ha carichi familiari, eppure lo scarto percentuale tra quelle con figli - 56,6% - e senza figli - 43,4% - è esiguo) e al titolo di studio prevalente delle part timer (il 54,8% è in possesso del diploma di scuola secondaria e il 32,2% della laurea) si potrebbe giungere ad ipotizzare che le motivazioni che spingono a scegliere questa determinata tipologia contrattuale sono sempre meno dipendenti dalla situazione familiare delle stesse lavoratrici e sempre più connesse all'esigenza delle imprese sociali di servirsi di forme flessibili nei rapporti di lavoro, che consentono un ingresso graduale in azienda al fine di favorire la valutazione dell'idoneità della persona ad un determinato incarico (potrebbero rilevarsi, in questo caso, gli estremi di una discriminazione indiretta nell'accesso al lavoro poiché le donne, essendo inquadrare in questa tipologia contrattuale in numero maggiore dei colleghi uomini, sono in misura maggiore sottoposte a detta "valutazione" delle proprie capacità).

Ci pare significativo, inoltre, segnalare come si registri, nel mondo dell'imprenditorialità sociale, una generale volontà di accogliere le richieste di forme di flessibilità presentate dalle lavoratrici sia full-time che part-time (si va dal 100% delle fondazioni al 68,8% delle cooperative di Tipo A), volontà che si rispecchia nelle aspettative positive che i lavoratori sentono di poter

avere a fronte delle proprie richieste (il 45,1% delle lavoratrici ritiene di vedere accolta la propria richiesta di passaggio part/full time, così come di ottenere la flessibilità nei turni 56,9% e l'orario flessibile in entrata/uscita 62,2%).

Tutte queste forme di flessibilità nell'orario di lavoro dovrebbero garantire, oltre la conciliazione, la permanenza delle donne nel mercato del lavoro, anche nel caso della presenza di impegni familiari. Tuttavia, un problema sul quale sembrerebbe opportuno riflettere ulteriormente è la presenza di percentuali più elevate di ricorso al part time nei settori di attività nei quali il numero delle donne è prevalente, ossia: la formazione, l'erogazione dei servizi, la gestione delle relazioni esterne (tab. 40).

Tabella 40 - Variabili lavorative delle lavoratrici per part-time/full-time (v.a. e %)

Forma del rapporto lavorativo	Part-time		Full-time	
	v.a.	%	v.a.	%
Dipendente tempo indeterminato	85	58,6	109	66,9
Contratto di apprendistato	1	0,7	1	0,7
Contratto formazione e lavoro	0	0,0	1	0,7
Dipendente tempo determinato	5	3,4	7	4,8
Co.co.co.	30	20,7	13	9,0
Collaboratore occasionale	12	8,3	3	2,1
Altro	12	8,3	11	7,6
Area di attività				
Dirigenza/management	5	3,5	9	6,0
Coordinamento di area	25	17,4	24	16,1
Amministrazione	28	19,4	38	25,5
Produzione/erogazione servizi	53	36,8	48	32,2
Attività supporto	13	9,0	15	10,1
Attività formazione	22	15,3	15	10,1
Gestione relazioni esterne	24	16,7	18	12,1
Segreteria tecnico/organizzativa	35	24,3	35	23,5
Altro	21	14,6	25	16,8

Fonte: Isfol 2003

Per quanto concerne la sperimentazione di misure di flessibilità in impresa finalizzate a favorire una migliore conciliazione della vita professionale con quella familiare, ci sembra utile evidenziare in questa sede come l'impresa sociale non sembri avvalersi delle opportunità offerte dalla normativa nazionale di riferimento. È il caso dei finanziamenti previsti per l'attuazione di progetti sperimentali dalla legge 8 marzo 2000 n. 53. In particolare, si fa riferimento ai contributi per le aziende che *"applicano accordi contrattuali in merito ad azioni positive per la flessibilità"*. Tali contributi sono concessi in favore di progetti sperimentali concepiti per consentire al lavoratore padre o alla lavoratrice madre di usufruire di specifiche forme di flessibilità di orario e di organizzazione del lavoro, come ad es. il *part-time* (anche reversibile), il telelavoro, il lavoro domiciliare, l'orario flessibile (in entrata e in uscita), la banca delle ore, la flessibilità sui turni e l'orario concentrato; oppure, di interventi formativi realizzati dalle aziende e

finalizzati, oltre che al necessario aggiornamento professionale, ad agevolare il reinserimento nelle unità produttive di appartenenza, e con uguali funzioni, dei lavoratori e delle lavoratrici che hanno goduto di un periodo di congedo per maternità, paternità oppure di un congedo parentale; o ancora, infine, di azioni positive tese a garantire la fruizione dei congedi di maternità, paternità e parentali anche alle donne e agli uomini impegnati nel lavoro autonomo ed imprenditoriale tramite la sostituzione dell'imprenditore/imprenditrice o del lavoratore autonomo, che desideri beneficiare del periodo di astensione obbligatoria o dei congedi parentali, con un altro/a imprenditore/imprenditrice o lavoratore autonomo¹¹⁸. Al mese di ottobre 2003, il numero dei progetti presentati da imprese sociali e ammessi a finanziamento dal Ministero competente è di 17 su un totale di 75 approvati.

D'altronde la flessibilità organizzativa appare, al momento, elemento vincente per il sistema delle imprese sia *profit* che *nonprofit*.

Per essere efficienti e rispondere alla sfida della globalizzazione devono produrre innovazione, anche a livello organizzativo, sperimentando flessibilità nei lavori, nella gestione e nei modelli organizzativi nonché, ma questo è parte della storia della cooperazione sociale, nella creazione di reti volte a integrare produzione e servizi e, quindi, in grado di sostenere la competizione esterna.

Il tema della conciliazione, connesso alla flessibilità organizzativa, viene svincolato da una visione riduttiva di mera risposta alle necessità e alle esigenze personali delle donne (maternità e lavoro di cura) e si trasforma in elemento di rinnovamento del sistema produttivo e della società, nonché di quelle politiche inerenti l'impresa, il welfare e il territorio che rispondono in modo pertinente ai bisogni dei singoli, donne e uomini.

118 In attuazione di quanto previsto dall'art. 9, comma 1, della legge n. 53/2000, con decreto 15 maggio 2001 è stata disposta la destinazione di 40 miliardi di lire annui a carico del Fondo per l'occupazione di cui all'art. 1, comma 7, del d.l. 20 maggio 1993 n. 148, convertito dalla legge 19 luglio 1993 n. 236. Cfr. Scialdone 2001 per una presentazione del dispositivo.

capitolo 5

- **IL FONDO SOCIALE EUROPEO COME STRUMENTO DI SOSTEGNO ALLA PROGETTUALITÀ**

5.1 • INDICAZIONI EMERSE PER LA PROGRAMMAZIONE DELLE POLITICHE

Già terzo settore, non ancora impresa: questo potrebbe essere uno slogan semplificativo per riassumere i risultati dell'indagine empirica sin qui presentata. In realtà, il quadro che emerge dipinge una situazione più fluida e dai confini incerti, dove, paradossalmente, questo soggetto che sta finalmente per ottenere un proprio riconoscimento giuridico, appare stia vivendo una stagione di attesa. L'identità dell'impresa sociale, così come emerge dalla ricerca e dal quadro evolutivo-teorico, presenta confini incerti con caratteristiche proprie, da una parte, del terzo settore nel suo insieme e, dall'altra, delle piccole o micro imprese del settore *profit*. La tentazione è quella di assumere uno schema di lettura interpretativo che vada, in modo più semplicistico, verso una direzione o l'altra. I dati emersi consentono invece una terza via, che evidenzia una identità assunta 'per differenza', caratterizzata da comunanze e da originalità. Di seguito, si intende richiamare brevemente alcuni elementi riscontrati che definiscono tale identità per differenza rispetto alle imprese *profit* e al terzo settore in relazione, soprattutto, all'assunzione di ruolo richiamato nelle linee di indirizzo europee. Innanzitutto, quindi, con riferimento alla capacità di tale soggetto di promuovere occupazione attraverso la creazione di attività imprenditoriali nei settori dei servizi alla persona, e, quindi, attraverso di essi, di generare processi di inclusione sociale.

Un primo tema che emerge con forza riguarda i soggetti capaci di generare processi di intrapresa in ambito sociale. La ricerca conferma, a tale riguardo, che le imprese sociali nascono, in prevalenza, su iniziativa di privati cittadini che intendono rispondere a bisogni non soddisfatti, o mal soddisfatti, dalla Pubblica Amministrazione, ma anche di analoghe organizzazioni di imprenditorialità sociale, mediante processi di *spin-off*, o di organismi di terzo settore. Le politiche pubbliche non sembrerebbero, invece, capaci di stimolare o promuovere una risposta organizzata autonoma di servizi.

Dalle interviste effettuate sul campione di imprese sociali si conferma così che esse condividono una *mission* specifica rivolta al soddisfacimento di bisogni di natura sociale, attraverso la fornitura di servizi. Tale finalità, di natura sociale, viene perseguita, dalle diverse tipologie giuridiche del campione esaminato, attraverso alcuni strumenti propri dell'impresa (produzione e fornitura di prodotti/servizi) anche se l'organizzazione interna e dei servizi erogati non rispecchia necessariamente quella delle imprese *profit*.

Gli aspetti legati alla natura e alla dimensione imprenditoriale delle organizzazioni esaminate, che fanno riferimento diretto all'esercizio dell'attività economica, evidenziano comportamenti in qualche misura contraddittori.

Da una parte, infatti, i dati emersi rilevano risultati d'esercizio passivi, che marcano le differenze rispetto alle economie *profit*.

Dall'altra, dagli elementi raccolti relativi alla natura patrimoniale delle organizzazioni si evince che le imprese sociali sono sostenute non da donazioni, come avviene per la maggior parte degli altri soggetti nonprofit, ma dalle attività istituzionali rivolte alla produzione e fornitura di beni e servizi. I ricavi risultano provenire in prevalenza dal settore pubblico che acquista i servizi, utilizzando ancora formule di *contracting out*, per utenti da esso stesso segnalati.

L'autonomia economica e gestionale viene confermata anche dai dati relativi all'accesso al credito. I finanziamenti pubblici, sia a fondo perduto che con vincolo di debito, risultano poco utilizzati in quanto considerati inaccessibili, sia per la difficoltà di accesso alle informazioni, sia per la scarsa fiducia riposta dalle organizzazioni in relazione all'ottenimento effettivo del finanziamento richiesto. Anche i finanziamenti tramite istituzioni creditizie, siano anche la Banca Etica, risultano scarsamente utilizzati.

La rilevazione condotta sul campione di imprese sociali pone in evidenza, inoltre, in relazione ancora alla dimensione e natura imprenditoriale delle organizzazioni, una realtà del tutto particolare rispetto al *profit*. Le organizzazioni dell'economia sociale appaiono poco orientate all'innovazione gestionale, molto invece a quella in rapporto agli utenti (*customer oriented*), verso le cui esigenze viene organizzata l'offerta di servizi. Coerentemente con ciò, il modello imprenditoriale veicolato si indirizza poco allo sviluppo di nuovi settori di intervento, legati ad una domanda innovativa, più attento, invece, a erogare, migliorandoli, servizi in settori già consolidati, quali quelli socio-assistenziali, sanitari, educativi.

Con riferimento specifico ai settori di intervento, appare significativo sottolineare anche come siano poche le imprese sociali destinatarie esse stesse, o che abbiano il terzo settore come beneficiario diretto dei servizi che producono. Unica eccezione è rappresentata dalla tipologia giuridica delle fondazioni, che producono soprattutto servizi a carattere culturale. La produzione di servizi di sostegno all'impresa sociale è invece affidata per lo più ad organizzazioni di secondo livello, come alcune indagini empiriche hanno ampiamente dimostrato¹¹⁹.

L'indagine ha permesso di verificare anche altri tratti distintivi di questo soggetto, con riferimento all'attribuzione di ruolo che l'Unione Europea ha tracciato nelle linee di indirizzo rivolte a porre in relazione l'economia sociale con le politiche europee per l'occupazione e l'inclusione sociale. In tale ottica appare utile riassumere i tratti più salienti, evidenziati dall'indagine presentata, in relazione alle problematiche legate alle risorse umane e alla *governance* territoriale.

L'indagine rileva che l'impresa sociale costituisce effettivamente un nuovo bacino occupazionale, offrendo lavoro retribuito ad un numero di lavoratori superiore a quello dei volontari. L'offerta occupazionale, però, appare essere, nel mercato occupazionale, solo in misura minore aggiuntiva a quella tradizionale, più invece il risultato delle modifiche del sistema di *welfare*, per cui i nuovi posti di lavoro sembrerebbero determinati dal trasferimento di servizi dal pubblico al terzo settore.

Con riferimento alla qualità dei posti di lavoro, le organizzazioni oggetto di indagine rilevano alcuni punti di forza ed altri di debolezza.

Le politiche salariali, sebbene dai lavoratori intervistati siano percepite come eque rispetto a quelle degli altri colleghi della stessa organizzazione, tuttavia rappresentano l'elemento verso cui si concentra il livello di insoddisfazione maggiore, soprattutto se rapportate a quelle del pubblico impiego e delle imprese *profit*.

Per quanto attiene invece agli altri aspetti che riguardano la qualità dei posti di lavoro, la ricerca empirica conferma quanto ormai è ritenuto essere il punto di forza e il valore aggiunto di questi nuovi soggetti del *welfare*: la consistente presenza e produzione di beni relazionali.

119 Si veda, ad esempio, Carbognin, 1999.

Beni relazionali che vengono erogati, a beneficio degli stessi occupati nell'organizzazione e dell'esterno, a favore degli utenti e della comunità sociale a cui si rivolgono i servizi. I lavoratori delle imprese sociali oggetto di indagine sono, infatti, soddisfatti del clima di lavoro e dei rapporti umani instaurati all'interno del proprio contesto di lavoro, nonché del rapporto personalizzato con gli utenti.

La formazione è una componente centrale dell'imprenditoria sociale, nel cui ambito acquista caratteristiche proprie. Autofinanziata e organizzata al proprio interno con risorse autonome, ricorrente e veloce, essa, da strumento finalizzato a rafforzare i beni relazionali e ad accrescere la qualità e l'efficacia dei servizi erogati, sta lentamente spostando l'attenzione anche sui processi, e quindi sulla qualità dei servizi erogati migliorandone l'efficienza.

Infine, con riferimento all'utilizzo degli strumenti di flessibilità, le imprese sociali risultano attivarli in modo autonomo, senza ricorrere a finanziamenti specifici (ex. L.53), come evidenziato anche dai lavoratori stessi intervistati, che si dichiarano soddisfatti delle risposte contrattuali, operate dalla organizzazione per cui lavorano, alle proprie richieste di flessibilità.

Il contributo dell'impresa sociale alla *governance* territoriale delle politiche sociali, così come emerge dall'indagine campionaria, si presenta anch'esso come ambivalente, evidenziando punti di forza e di debolezza in qualche misura fra loro contraddittori.

Da una parte, i dati evidenziano una buona propensione delle imprese sociali a far parte di un sistema di *governance* delle politiche sociali, che si manifesta nell'adesione ad attività formalizzate di reti territoriali per la programmazione e la gestione dei servizi.

Dall'altra, la ricerca pone in evidenza la difficoltà delle imprese analizzate a rapportarsi con la Pubblica Amministrazione: ben il 35% del campione dichiara, infatti, di non aver sviluppato rapporti di rete con la Pubblica Amministrazione.

Il problema relativo al rapporto con l'amministrazione pubblica si inserisce nella tematica più complessiva delle politiche di sostegno e di promozione dell'impresa sociale attivate in ambito europeo, nazionale e regionale. Tali politiche non possono non partire da una attenta analisi dei bisogni effettivi di questo nuovo soggetto che partecipa al *welfare* e che, come evidenziato dalla sintesi sin qui riportata, si caratterizza come iniziativa di intrapresa autonoma nel sociale. È proprio questa ambiguità, in relazione al caratterizzarsi come soggetto economico, che però offre identità propria all'impresa sociale rispetto agli altri soggetti componenti il terzo settore. Ed è proprio su questa dimensione che in parte si formula la scommessa sulle capacità di tale soggetto di contribuire in modo innovativo alla realizzazione di un nuovo sistema di *welfare*.

La tabella che segue (tab. 41), esprime e riassume, da parte del campione di imprese analizzato, le maggiori difficoltà riscontrate nel reggere la propria presenza sul mercato, richiamando l'attenzione delle politiche pubbliche di sostegno.

Tabella 41 - Difficoltà incontrate nelle fasi di costituzione ed avvio dell'attività (%)¹²⁰

	Costituzione	Avvio attività
Scarsa competenza soci	10,9	12,7
Trovare consulenti adeguati	14,5	18,2
Raccogliere il capitale	20,0	27,3
Reperire mezzi per finanziare l'attività	17,3	28,2
Concorrenza	4,5	12,7
Rovare un interlocutore nella p.a.	13,6	21,8
Reperire personale volontario	10,9	6,4
Reperire personale remunerato	9,1	17,3

Fonte: Isfol 2003

Come si evince dalla tabella, sono gli strumenti finanziari che più fanno problema alle imprese sociali nelle fasi di costituzione e di avvio delle attività. Complessivamente, non sembra causare difficoltà il rapporto di collaborazione con altri enti nonprofit operanti sul territorio e la possibile concorrenza di imprese *profit* operanti nello stesso settore. Riguardo ai rapporti con l'ente pubblico, le cooperative sociali di tipo A sono le organizzazioni che dichiarano di incontrare le maggiori difficoltà nel trovare interlocutori 'attenti e collaborativi'. Rispetto a quanto evidenziato nell'analisi delle modalità di contatto delle organizzazioni con i destinatari, sembra che questa difficoltà sia imputabile ad una maggiore necessità di coordinamento con essi, difficoltà aggravata forse anche dai ritardi nei pagamenti che possono inibire, inoltre, l'equilibrio finanziario di queste organizzazioni.

Significativo, per i soggetti istituzionali cui spetta la definizione delle linee di indirizzo per le politiche pubbliche e la valutazione degli interventi attivati, appare essere anche il giudizio emesso, dalle organizzazioni intervistate in relazione agli scenari di sviluppo.

Riguardo al futuro, nonostante queste difficoltà, le organizzazioni si dichiarano costruttive. La maggioranza di esse manifesta la volontà di voler creare nuove organizzazioni o imprese sociali, a testimonianza di un percorso e di un investimento valutato positivamente, e di voler aumentare le proprie dimensioni (tab. 42). Le cooperative sociali di tipo A, a fronte di una minore prospettiva di sviluppo nell'incremento di dimensioni, sono per in maggior parte orientate a creare nuove organizzazioni, facendo presumere quindi un orientamento verso processi di sviluppo imprenditoriale per *spin-off*. Anche le associazioni riconosciute sembrano avere lo stesso orientamento. Le fondazioni sono quelle che, invece, dichiarano di concentrarsi sull'incremento delle dimensioni dell'offerta, per soddisfare in maniera più efficace il proprio bacino di utenza.

¹²⁰ Le percentuali sono ovviamente superiori a 100, essendo quello delle difficoltà un dato multidimensionale.

Tabella 42 - Giudizio sulle prospettive future per forma giuridica (%)

	Coop. A	Coop. B	Fondazioni	Assoc. riconosc.	Assoc. non ricon.	Altro	Totale
Manterrà le stesse caratteristiche						7,7	0,6
Incrementerà le dimensioni con gli stessi utenti	8,7	24,2	44,4	21,9	27,3	30,8	21,7
Incrementerà le dimensioni e gli utenti	26,1	27,3		6,3	21,2	7,7	18,7
Creerà nuove organizzazioni/imprese	46,5	33,3	33,3	37,5	27,3	23,1	34,9
Ridurrà le dimensioni e gli utenti a causa della presenza di organizzazioni più efficaci	13,0			3,1	3,0	15,4	6,0
Si scioglierà per esaurimento degli obiettivi				3,1			0,6
Si scioglierà per incapacità di mantenere autonomamente un equilibrio finanziario		9,1		3,1			0,6
Non si può prevedere	4,3		22,2	18,8	15,2	7,7	11,4

Fonte: Isfol 2003

5.2 • IL RUOLO DEL FSE: SCELTE DELLA PROGRAMMAZIONE E ATTUAZIONE REGIONALE

Le linee di indirizzo per le politiche occupazionali e di inclusione sociale sopra delineate hanno il proprio principale strumento di realizzazione nel Fondo Sociale Europeo (FSE), che rappresenta lo strumento mediante cui l'Unione europea persegue le proprie politiche legate allo sviluppo delle risorse umane. Questo Fondo, istituito nel 1957, ma operativo dal 1962, con gli altri Fondi denominati "strutturali"¹²¹ perché agiscono a livello di strutture, ha subito nel corso degli anni delle modifiche adattandosi alle successive fasi che segnano la storia del processo di costruzione di un'Europa sociale, in vista del raggiungimento dell'obiettivo di "coesione economica e sociale". Una delle principali caratteristiche dei Fondi strutturali, acquisite nel tempo attraverso successive innovazioni dei regolamenti, riguarda la programmazione. Essa, nella versione in vigore oggi, è costruita in modo vincolante su obiettivi, assi di riferimento e misure di intervento, ed è il risultato di un processo standardizzato mediante normativa di confronto tra Commissione, autorità nazionali e regionali, parti sociali, che sta portando in Italia a sostanziali innovazioni di tutte le politiche pubbliche, le quali iniziano ad essere costruite su obiettivi e risultati da raggiungere e non più per voci di spesa.

Sul piano più prettamente dei contenuti, in particolare con il nuovo regolamento comunitario del 1999¹²², il FSE somma all'obiettivo rivolto alla coesione economica e sociale comune agli altri Fondi, anche quello proprio di sostegno alla strategia comunitaria per l'occupazione. Esso si connota come strumento non solo finanziario ma anche politico, in quanto assume "come scenario di riferimento le politiche attive per il lavoro che ciascuno Stato membro attua coerentemente con gli orientamenti e le raccomandazioni europee in materia, così come assunti nei Piani d'azione nazionali annuali"¹²³.

L'attuale programmazione, relativa al periodo 2000-2006, è impostata in relazione agli ambiti di intervento definiti negli obiettivi, in modo del tutto innovativo rispetto alla programmazione precedente (1994-1999), in quanto è strutturata per coniugare la strategia europea per l'occupazione e l'inclusione sociale con le politiche attive occupazionali e sociali operate in ambito nazionale e regionale. Il nuovo FSE opera pertanto come strumento finanziario della SEO attraverso l'intervento in *5 policy field*:

- politiche attive del lavoro per combattere e prevenire la disoccupazione;
- promozione di pari opportunità e dell'inserimento lavorativo;
- *lifelong learning*;
- adattabilità e imprenditorialità;
- miglioramento dell'accesso, partecipazione e posizione delle donne nel mercato del lavoro.

121 I fondi strutturali sono: il Fondo europeo di sviluppo regionale (Fesr) creato nel 1975, il Fondo europeo agricolo di orientamento e di garanzia (Feaog) istituito nel 1962, lo Strumento finanziario di orientamento della pesca (Sfop) attivo dal 1993, il Fondo di coesione partito nel 1994.

122 In particolare si veda l'art. 1 del Reg. 1784/1999 che raccomanda l'utilizzo del fondo come sostegno alla SEO all'interno del Pan occupazione di ciascun stato membro.

123 Cfr., in Gagliardi, 2001.

In tale cornice viene aperta all'economia sociale la possibilità di contribuire alle politiche di sviluppo nell'ambito di tutti i 5 *policy field*, mettendo così a sistema le esperienze innovative realizzate con i programmi "pilota" dei fondi strutturali, pensati proprio come laboratori sperimentali per la programmazione degli interventi successivi. Come già emerso in forma sperimentale-innovativa dai risultati ottenuti, all'economia sociale viene riconosciuta la capacità di essere attore dello sviluppo locale, di produrre nuovi servizi e con essi occupazione aggiuntiva, non più quindi solo come soggetto erogatore o utente di formazione, ma anche come soggetto che contribuisce all'innovazione del sistema delle politiche locali per l'occupazione, per l'inclusione sociale e per lo sviluppo di imprenditorialità.

IL FSE per la prima volta offre l'opportunità di mettere in relazione le caratteristiche proprie dell'impresa sociale quali l'integrazione tra dimensione economica e sociale, la territorialità, la capacità imprenditoriale di sviluppare nuovi bacini occupazionali, di creare ed operare in partenariato locale, di leggere una nuova domanda sociale sul territorio proveniente da *target group*, di sviluppare politiche attive di inserimento, in un quadro organico di programmazione degli interventi.

Le opportunità che si offrono all'economia sociale nella programmazione attuale, se da una parte richiamano all'effettiva capacità degli strumenti del FSE di sostenere la crescita di questo nuovo soggetto del *welfare* attraverso il finanziamento di progetti, dall'altra consentono di misurare qualitativamente il contributo che tale settore offre, proponendo e partecipando alla gestione di progetti, allo sviluppo delle politiche occupazionali e di inclusione europee.

La strategia generale della programmazione per assi di intervento. Come già accennato, il punto di partenza per l'analisi del rapporto tra FSE, economia sociale ed impresa sociale è rappresentato dal documento strategico della programmazione, il QCS (Quadro Comunitario di Sostegno) Obiettivo 3¹²⁴, predisposto dall'Autorità di gestione nazionale mediante un confronto tra Commissione, autorità nazionali e regionali e parti sociali, sulla base del quale sono stati redatti il PON (Piano Operativo Nazionale) Azioni di sistema e i POR (Piani Operativi Regionali), nonché i documenti relativi alla programmazione operativa (complementi di programmazione).

Il QCS Obiettivo 3 illustra la strategia e le priorità d'azione, assumendo la logica della programmazione per obiettivi globali, esplicitazione di altrettanti assi di riferimento (i *policy fields*) entro cui vengono individuati gli obiettivi specifici, che costituiscono le aree di intervento definite in termini di problemi, alla cui soluzione intendono contribuire, e di target di riferimento. Il cammino da percorrere per il raggiungimento di ogni obiettivo specifico viene, a sua volta, delineato mediante azioni ordinate in misure, contenute nei Programmi Operativi (PO).

Il richiamo diretto all'economia sociale e all'impresa sociale è contenuto in due dei sei obiettivi globali in cui si articola la strategia, ma in realtà è invocato indirettamente anche negli altri obiettivi. Il QCS riconosce l'economia sociale come una delle modalità d'azione nell'ambito della priorità strategica (obiettivo globale) dell'asse B "pari opportunità per tutti nell'accesso al mercato del lavoro" per il raggiungimento dell'obiettivo specifico (il risultato cui tende l'intervento)

124 L'area territoriale (cosiddetta Obiettivo) di intervento che copre le regioni del centro-nord.

n.3 volto a "Favorire il primo inserimento lavorativo o il reinserimento di soggetti a rischio di esclusione". L'impresa sociale invece viene richiamata nell'ambito dell'obiettivo globale "Sostenere le politiche di flessibilizzazione del Ministero del Lavoro, promuovere la competitività e favorire lo sviluppo dell'imprenditorialità", riferita all'Asse D e cui fa riferimento l'obiettivo specifico n.8 "Sostenere l'imprenditorialità in particolare nei nuovi bacini di impiego"¹²⁵.

Lo stesso documento, inoltre, richiama implicitamente al ruolo attivo dell'economia sociale e dell'impresa sociale nell'illustrare le strategie di intervento fondate sui due obiettivi globali "contribuire all'occupabilità dei soggetti in età lavorativa" e "migliorare l'accesso, la partecipazione e la posizione delle donne nel mercato del lavoro".

Come si evince dagli obiettivi citati, la strategia del QCS risulta così coerente con la SEO (Strategia Europea per l'Occupazione) in relazione ai ruoli giocati dall'economia sociale legati da una parte più alla *mission* sociale, dall'altra a quella più imprenditoriale. Non a caso il QCS utilizza il termine di economia sociale quando intende affrontare il problema della partecipazione al *welfare* attraverso la creazione di servizi per contrastare l'esclusione sociale e favorire politiche attive di inserimento per svantaggiati, utilizza invece il termine di impresa sociale quando affronta il tema dello sviluppo imprenditoriale per contrastare la disoccupazione e quindi delle politiche di impresa per sostenere la presenza sul mercato e reggere l'impatto competitivo delle imprese nonprofit con quelle *profit*.

Rispetto alla programmazione precedente del FSE (1994-1999), dove l'economia sociale e in particolare la cooperazione sociale¹²⁶ e gli organismi *nonprofit* hanno partecipato ai bandi di FSE esclusivamente in qualità di soggetti promotori che erogano servizi di formazione, in questa nuova fase la programmazione consente una partecipazione più mirata alla valorizzazione delle competenze e centrata sulla *mission* specifica dell'impresa sociale, nell'ottica non solo del rafforzamento dei servizi e dei prodotti che essa eroga, ma anche della propria funzione come strumento di inserimento sociale e lavorativo.

Appare allora utile analizzare alcune misure di intervento e modalità di partecipazione dell'economia sociale nell'ambito dell'attuazione del QCS, entrando più nel dettaglio delle azioni di intervento a partire dai documenti della programmazione più operativi: il PON, i POR e i Complementi di programmazione relativi all'Ob. 3.

L'attuazione regionale. Le strategie messe in atto dalle singole regioni per il conseguimento degli obiettivi sopra elencati e che hanno come beneficiari i soggetti di cui si compone l'economia sociale, fanno riferimento diretto ai *policy field* dell'inclusione sociale e dello sviluppo della dimensione imprenditoriale. Appaiono così coerenti anche con i settori di intervento ormai comunemente riconosciuti¹²⁷ dell'economia sociale in Italia, quello dei servizi sociali e quello più direttamente legato all'inserimento lavorativo delle fasce svantaggiate.

La strategia afferente l'obiettivo specifico dell'inserimento lavorativo e lotta all'esclusione è centrata maggiormente sul rafforzamento delle imprese sociali e di quei servizi da esse ero-

125 Si veda la struttura della programmazione del FSE Ob. 3 nel Quadro Comunitario di Sostegno, nei Piani Operativi nazionale e regionali e nel Complemento di programmazione articolata secondo il quadro logico in obiettivi globali, assi, obiettivi specifici, misure e tipologia di azioni.

126 Si veda la storia dello sviluppo del terzo settore e dell'economia sociale in Italia riportata in sintesi anche in altra parte di questo stesso volume.

127 A questo riconoscimento ha contribuito la l. 381/91 che riconosce le cooperative sociali di tipo A e di tipo B.

gati, volti a favorire l'inserimento lavorativo delle fasce più deboli e a rischio di esclusione. Invece la strategia afferente le misure legate al rafforzamento imprenditoriale dell'economia sociale in nuovi bacini di impiego, e in particolare nei settori dei servizi sociali e della qualità della vita, richiama più espressamente azioni mirate a sostenere la presenza sul mercato nelle nuove imprese sociali, affrancandole dalla dipendenza e da interventi di tipo assistenzialistico.

Le tipologie di azioni previste nell'ambito delle relative misure appaiono comunque molto simili ed integrate tra loro, differenziandosi solo in relazione all'obiettivo specifico da raggiungere, per l'una centrato a più sulla dimensione sociale e di integrazione tra politiche occupazionali e sociali degli interventi, per l'altro finalizzato più al risultato economico e legato alle politiche di impresa in materia di risorse umane. In forma sintetica si può affermare che le tipologie di azioni collegate direttamente al rafforzamento del settore sono azioni di formazione del personale delle imprese sociali, di consulenza all'autoimprenditorialità, di sviluppo anche nelle imprese sociali di servizi propri delle piccole imprese locali, di formazione specifica per il *management* dell'impresa sociale, di analisi di mercato, di fattibilità, ecc.

L'analisi dell'attuazione dei POR consente di approfondire ulteriormente il contributo del FSE alla crescita dell'economia sociale, mediante le proposte progettuali richieste attraverso bandi e avvisi dalle autorità responsabili della programmazione ed attuazione, nonché dalle indicazioni dei soggetti destinatari dei finanziamenti stessi.

Coerentemente con il QCS e con i singoli Complementi di programmazione regionale, gli strumenti di attuazione (bandi, avvisi) incoraggiano la crescita e lo sviluppo qualitativo dei soggetti dell'economia sociale verso tre direzioni.

Una prima direzione è rivolta al potenziamento qualitativo e quantitativo dei servizi erogati, che si esplicita in finanziamenti per progetti inerenti alla formazione delle figure professionali del sociale e dei servizi alla persona, nonché l'accompagnamento all'inserimento occupazionale.

Una seconda direzione guarda al sostegno delle imprese del terzo settore, incentivando la creazione di servizi per lo *start up* di nuove imprese sociali e rispondendo ai fabbisogni organizzativo/gestionali del terzo settore mediante il finanziamento di progetti.

Una terza direzione, infine, intrapresa solo da una minoranza di regioni e a carattere più innovativo/sperimentale, riguarda nello specifico il sostegno al ruolo che il terzo settore svolge nell'ambito dello sviluppo della sussidiarietà orizzontale, finanziando interventi formativi rivolti a qualificare il sistema delle relazioni del terzo settore con le istituzioni o a sostenere i processi relazionali e di gestione di reti territoriali.

Dall'analisi dei bandi emessi dalle autorità di gestione dei POR nel periodo 2001 e il 2002 emergerebbe in realtà un quadro dove l'economia sociale non appare a prima vista oggetto prioritario degli interventi: solo infatti il 3% degli avvisi pubblici¹²⁸ si indirizza esplicitamente all'economia sociale. Ma tale dato va letto in relazione a due elementi che permettono in piccola parte di modificare il rapporto negativo tra obiettivi programmati e strumenti di attuazione. Il primo elemento si basa sulla considerazione che in realtà il contributo che la programmazione di FSE offre alla progettualità delle imprese sociali (Tavola 2). È ben più vasto, in quanto i soggetti dell'economia sociale beneficiano, in modo più consistente, dei fondi messi a bando finalizzati alla formazione di profili professionali nei settori socio-sanitario e socio-edu-

128 Dati della Struttura nazionale di valutazione FSE, 2003.

cativo. Le risorse umane operanti nell'ambito dell'economia sociale infatti sono anche destinatarie, non prioritarie e non in forma esplicita, di molteplici altre azioni, soprattutto formative, ancora in misura più consistente rispetto alla precedente programmazione. Tali azioni fanno riferimento ad altri assi e ad altri obiettivi specifici, quali l'"Inserimento e reinserimento dei disoccupati di lunga durata" facente capo all'Asse A, misura A3 "inserimento e reinserimento nel mercato del lavoro di uomini e donne fuori dal mercato del lavoro da più di sei o dodici mesi", "Promuovere un'offerta adeguata di formazione superiore" cui fa riferimento la misura C.3 "Formazione superiore" e "Accrescere la partecipazione e rafforzare la posizione delle donne nel mercato del lavoro" cui fa riferimento la misura "Promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro"¹²⁹.

In realtà pertanto, i bandi emessi vedono la caratteristica comune di trasversalità dell'economia sociale rispetto a tutti i *policy fields*, testimoniata dal carattere multimisura che la maggior parte dei bandi emessi presenta, sebbene l'Asse *occupabilità*, per le caratteristiche specifiche del contesto italiano, sia finanziariamente sovrastimato rispetto agli altri assi.

Un secondo elemento che va ricordato, al fine di misurare il reale peso dell'economia sociale nella programmazione del FSE, riguarda il richiamo a due strumenti finanziari specifici, attuati nella maggioranza delle regioni solo nel corso del 2003, dedicati specificatamente allo sviluppo dell'economia sociale: la sovvenzione globale e i piccoli sussidi, che meritano una riflessione ad essi dedicata.

¹²⁹ OCS obiettivo 3.

Tavola 2 - L'economia sociale nell'attuazione dei POR

Obiettivo globale	Assi	Obiettivi specifici	Misure	Tipologia degli interventi
Contribuire all'occupabilità dei soggetti in età lavorativa	A. politiche attive del mercato del lavoro	2. Inserimento e reinserimento dei disoccupati di lunga durata	A.3 Inserimento e reinserimento nel mercato del lavoro di uomini e donne fuori dal mercato del lavoro da più di sei o dodici mesi	Interventi di formazione professionale
Promuovere l'integrazione nel mercato del lavoro delle persone esposte al rischio di esclusione sociale	Asse B: pari opportunità per tutti nell'accesso al mercato del lavoro	Favorire il primo inserimento lavorativo o il reinserimento di soggetti a rischio di esclusione	B.1 Inserimento lavorativo e reinserimento di gruppi svantaggiati	<ul style="list-style-type: none"> - Interventi finalizzati all'acquisizione di professionalità specialistiche finalizzate allo sviluppo dell'economia sociale; - creazione e consolidamento di imprese sociali, di consorzi di cooperative; - azioni di sostegno alla creazione o al miglioramento dei servizi offerti dall'economia sociale nel campo dell'esclusione - contributi ai singoli soci di cooperative sociali, rafforzamento patrimoniale delle imprese sociali
Sviluppare un'offerta di istruzione, formazione professionale e orientamento che consenta lo sviluppo di percorsi di apprendimento per tutto l'arco della vita favorendo anche l'adeguamento e l'integrazione tra i sistemi della formazione, istruzione e lavoro	Asse C: politica di apprendimento nell'intero arco della vita	5. Promuovere un'offerta adeguata di formazione superiore	C.3 Formazione superiore	Moduli formativi professionalizzanti sul nonprofit nell'ambito della formazione superiore
Sostenere le politiche di flessibilizzazione del mercato del lavoro, promuovere la competitività e favorire lo sviluppo dell'imprenditorialità	Asse D: innovazione e adattabilità nell'organizzazione del lavoro, sviluppo dello spirito imprenditoriale, ricerca, scienza, tecnologia	7. Sostenere le politiche di rimodulazione degli orari e di flessibilizzazione del mercato del lavoro e sviluppare la formazione continua con priorità alle PMI e alla PA	D.1 Sviluppo della formazione continua, della flessibilità del mercato del lavoro e della competitività delle imprese pubbliche e private, con priorità alle PMI	Formazione continua per il terzo settore e per la gestione di imprese sociali

Tavola 2 - L'economia sociale nell'attuazione dei POR - segue

Obiettivo globale	Assi	Obiettivi specifici	Misure	Tipologia degli interventi
		8. Sostenere l'imprenditorialità in particolare nei nuovi bacini di impiego	D.3 Sviluppo e consolidamento dell'imprenditorialità con priorità ai nuovi bacini di impiego	- azioni di sostegno e promozione dell'impresa sociale; - incentivi alla creazione di impresa nei nuovi bacini - formazione specifica per imprenditori nei nuovi bacini
Migliorare l'accesso, la partecipazione e la posizione delle donne nel mercato del lavoro	Asse E: Misure positive per migliorare l'accesso e la partecipazione delle donne al mercato del lavoro	10. Accrescere la partecipazione e rafforzare la posizione delle donne nel mercato del lavoro	E.1 Promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro	- formazione per lo sviluppo di imprenditorialità femminile nel terzo settore - azioni di accompagnamento alla creazione di imprese sociali per donne imprenditrici

Fonte: Isfol 2003

Complessi strumenti per un facile accesso ai finanziamenti europei: sovvenzione globale e piccoli sussidi L'attenzione dedicata dall'Unione europea alla lotta all'esclusione mettendo in campo le risorse locali, in sede di negoziato del Piano nazionale, ha spinto il Ministero del Welfare, autorità di gestione del QCS, a programmare l'utilizzo dello strumento operativo della Sovvenzione Globale anche nell'ambito dell'obiettivo specifico indirizzato alla lotta all'esclusione.

Nella passata programmazione del FESR (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale) essa era già stata utilizzata, nelle Regioni dell'area di azione dell'Obiettivo 1, per sviluppare l'imprenditorialità sociale nel mezzogiorno, in modo analogo agli interventi promossi per sostenere l'imprenditorialità delle PMI ed aveva portato con risultati positivi in relazione alla creazione di nuove imprese¹³⁰.

In base ai regolamenti dei Fondi Strutturali, la Sovvenzione Globale permette di affidare ad uno o più organismi, individuati dalle autorità responsabili del Fondo, la gestione delle misure assegnate, mediante un piano di attività con esse concordato¹³¹. L'organismo prescelto, denominato Organismo intermediario, deve essere in grado di svolgere compiti di interesse pubblico, coinvolgere gli ambienti socioeconomici cui direttamente si riferisce l'attuazione delle misure previste ed avere esperienza diretta di gestione dei fondi pubblici.

IL QCS Ob.3 italiano ha finalizzato l'utilizzo di tale strumento per sostenere il ruolo del terzo settore nella lotta all'esclusione sociale, con l'intento di facilitare l'accesso al Fondo da parte

130 Si fa riferimento al progetto OASIS (Orchestrate Azioni di Sviluppo per le piccole e medie Imprese Sociali).

131 Si veda Reg. (CE) 1260/99, art. 9 e 27 che prevedono l'attuazione della Sovvenzione Globale come strumento privilegiato di sviluppo locale in ambiti specifici.

delle piccole organizzazioni di terzo settore, operanti a livello locale per l'inserimento lavorativo delle fasce a rischio di esclusione, spesso escluse per la scarsa capitalizzazione e/o disponibilità di mezzi del proprio apparato strutturale ed organizzativo, erogando loro dei piccoli sussidi, previsti nell'ambito della misura B1¹³².

A partire dalla fine del 2001, ma nella maggior parte delle regioni nel 2002 e nel 2003, viene designato da parte di ciascuna regione l'organismo intermediario, esso stesso un'impresa sociale o un organismo di II livello, un'organizzazione di servizi o impresa in partenariato con organizzazioni del terzo settore. Tale organismo risponde ai requisiti richiesti di approfondita conoscenza del territorio, capacità di coinvolgere i soggetti del terzo settore e di costruire reti territoriali tra attori pubblici e privati, radicamento nel territorio e struttura imprenditoriale legata anche alla garanzia di risultati nella gestione di fondi pubblici, per un coerente utilizzo delle risorse finanziarie dei piccoli sussidi, nonché per la diffusione e il *mainstreaming* dei risultati conseguiti.

Sebbene nell'attuale fase in molte regioni si sia ancora in fase di selezione dei progetti ammessi all'erogazione dei piccoli sussidi, appare significativo illustrare brevemente gli indirizzi dei bandi emessi, le tipologie di progetti ammissibili al finanziamento e i compiti affidati agli organismi intermediari. Si delineano così, in forma più precisa, i contributi che l'attuale programmazione degli interventi del FSE nell'ambito dell'Obiettivo 3 offre allo sviluppo della dimensione imprenditoriale del terzo settore che opera per l'inserimento lavorativo e sociale delle fasce a rischio di esclusione.

La Sovvenzione globale agisce nell'ambito della macrotipologia di progetti ammissibili a finanziamento denominata "assistenza a strutture e sistemi", in quanto intende rafforzare l'intero sistema dell'economia sociale migliorando l'accesso all'informazione da parte dei soggetti che la compongono, la quantità e la qualità dei servizi che la supportano, e la capacità d'interazione con le istituzioni pubbliche locali e i sistemi sociali ed economici.

Le aree di intervento della sovvenzione globale, finalizzata a gestire l'erogazione dei piccoli sussidi, coprono i seguenti aspetti:

- creazione e rafforzamento dei servizi legati alla crescita e qualificazione del sistema delle imprese sociali che operano per l'inserimento lavorativo dei soggetti a rischio di esclusione;
- creazione di impresa sociale;
- contributi in conto capitale a singoli lavoratori per il potenziamento delle attività imprenditoriali e l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati;
- creazione e rafforzamento di servizi di accompagnamento all'inserimento.

Nell'ambito della prima area rientrano quei progetti tesi a rafforzare i servizi di informazione inerenti alle materie legislative, all'accesso ai finanziamenti ai livelli comunitario, nazionale e regionale. Rientra in tale ambito anche il potenziamento di quei servizi all'impresa afferenti il rafforzamento della dimensione imprenditoriale degli organismi di terzo settore, quali i servizi di assistenza al business plan, di consulenza, studi di fattibilità, razionalizzazione dei processi pro-

¹³² Si veda Reg. (CE) n. 1784/99 art. 4 comma 2 che prevede che un importo ragionevole degli stanziamenti dei Programmi (per l'Italia almeno lo 0,5%) destinati all'intervento a titolo degli obiettivi 1 e 3 sia disponibile sottoforma di piccoli sussidi per capitale sociale, a favore delle organizzazioni non governative e dei raggruppamenti locali.

duttivi, ecc. Inoltre, in tale ambito, si intende potenziare le organizzazioni di II livello dell'impresa sociale (consorzi territoriali) come soggetti che possono garantire la gestione e la sostenibilità dell'erogazione di tali servizi a favore delle piccole imprese operanti in un territorio.

Nella seconda area sono compresi quei progetti che propongono la creazione di imprese per l'inserimento lavorativo, percorsi finalizzati alla creazione d'impresa, per facilitare l'accesso a forme di autoimprenditorialità o di inserimento lavorativo mediante servizi di informazione, orientamento, formazione.

Nella terza area si inseriscono le azioni di erogazione monetaria, che si sostanziano in piccoli contributi in conto capitale ai soci delle cooperative sociali e a singoli lavoratori per sviluppare la loro evoluzione in senso imprenditoriale.

L'ultima area prevede il potenziamento di quei servizi volti a favorire i processi di inclusione sociale che sviluppano politiche attive, svolti anche da soggetti del terzo settore, quali le associazioni di volontariato, che offrendo servizi a titolo di gratuità, non partecipano alla creazione di posti di lavoro aggiuntivi. Rientrano in questa area quelle iniziative indirizzate a promuovere o sostenere i centri di ascolto, gli sportelli di orientamento, di assistenza psicologica, ma anche la creazione di servizi di integrazione tra volontariato e forme di impresa sociale.

Tra i compiti affidati all'organismo intermediario, vengono evidenziati quelli inerenti alla selezione, all'accompagnamento, al monitoraggio e alla valutazione dei progetti, nonché alla diffusione e al *mainstreaming* dei risultati progettuali per la crescita e qualificazione del sistema delle imprese sociali che operano per l'inserimento lavorativo dei soggetti a rischio di esclusione.

Tra i primi risultati, che emergono dalle attività avviate con la sovvenzione globale dagli organismi intermediari, si evidenziano i servizi informativi, la creazione di siti *web*, l'organizzazione di reti di informazione sul territorio e di seminari tematici sulle problematiche afferenti la dimensione imprenditoriale del terzo settore (qualità, efficacia ed efficienza dei servizi integrati per l'inserimento).

Ma i risultati potenziali di tali strumenti saranno misurabili soprattutto nell'impatto sullo sviluppo territoriale. Infatti, i soggetti a cui è stata affidata la sovvenzione globale, nella maggior parte dei casi espressione essi stessi del terzo settore a livello territoriale, adottano strategie di intervento di animazione territoriale, di creazione di comunità di pratiche nel settore degli interventi sociali, di connessione tra istituzioni pubbliche e mondo nonprofit che da molte indagini empiriche realizzate sono stati evidenziati come fattori di successo per il rafforzamento di un sistema territoriale a rete di sviluppo imprenditoriale nel sociale, di un mercato sociale che risponde ad una domanda privata di servizi.

5.3 • I LABORATORI SPERIMENTALI

Le Iniziative Comunitarie: da Occupazione e Adapt a Equal. Il regolamento dei Fondi Strutturali e la conseguente programmazione degli interventi nell'ambito del FSE, più strettamente collegata agli indirizzi sopra delineati, ha aperto inoltre spazi di sviluppo promozionale al settore dell'economia sociale anche in sedi diverse dalla programmazione per obiettivo (PON, POR Obiettivo 1 e 3).

Uno di essi, dedicato allo sviluppo delle risorse umane e già previsto dalla precedente programmazione, è rappresentato dai Programmi di Iniziativa comunitaria (i cosiddetti PIC)¹³³ che, in una logica di complementarità con la programmazione per obiettivo, si caratterizzano per contenuti e modalità progettuali a carattere più innovativo e sperimentale, prevedendo la realizzazione di attività in partenariato locale, nazionale e transnazionale. I PIC, rispetto alla programmazione ordinaria, vedono la Commissione europea responsabile diretta del campo d'applicazione e delle modalità di attuazione, mentre lo Stato membro assume il ruolo di coordinatore a livello nazionale ed individua, con i governi regionali, le priorità tematiche in relazione ai contesti specifici nazionale e territoriali di riferimento. In questo modo i risultati emersi diventano "serbatoio" di progettualità da mettere a sistema nella successiva programmazione ordinaria dei Fondi.

Nella programmazione 1994-1999, le Iniziative Comunitarie Occupazione e Adapt sono state laboratorio sperimentale per l'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati, contribuendo all'evoluzione in senso imprenditoriale di parte del terzo settore. Infatti, attraverso tali Iniziative, in Italia, sono stati finanziati progetti che hanno portato alla creazione di imprese sociali, considerate formule efficaci per incrementare l'avvio di attività autonome o di inserimento occupazionale delle fasce a rischio di esclusione o escluse dal mercato occupazionale tradizionale. Sono stati così finanziati e sperimentati strumenti per lo *start up*, servizi legati alla dimensione manageriale e di gestione di impresa nell'ambito del nonprofit, moduli formativi e percorsi di crescita e specializzazione professionale delle risorse umane operanti nell'economia sociale volti a sostenere, in termini di efficacia ed efficienza, la presenza sul mercato dell'impresa sociale¹³⁴.

I risultati ottenuti hanno suggerito l'opportunità di "mettere a sistema" le buone prassi sperimentate, trasformandole in azioni finanziabili dagli interventi di FSE ordinario, e di continuare le sperimentazioni inserendole però in una logica complessiva di crescita di sistema, con modalità innovative di programmazione e gestione progettuale in *network* locali o tematiche. Nell'attuale programmazione (2000-2006), alla luce dei risultati emersi e in continuità con l'esperienza dei PIC precedenti, la funzione di laboratorio sperimentale progettuale, più come modalità operativa che come linea tematica di intervento, è ricoperta dall'Iniziativa Equal, a cui sono dedicate l'1,6% delle risorse del FSE¹³⁵. Essa è finalizzata ad eliminare quegli ostacoli presenti nel mercato del lavoro per i soggetti a rischio di esclusione sociale, attraverso il finanziamento di partnership di sviluppo progettuale a livello locale (partenariati di sviluppo geografici), o tematico (partenariati di sviluppo settoriale) e partenariati transnazionali.

133 Reg. (Ce) n. 1260/99 art. 20 e 21.

134 Isfol - Sns Occupazione, 2003.

135 Si veda la Comunicazione della Commissione del 5 maggio 2000 sugli orientamenti per Equal, GUCE 2000/C 127/02.

Sulla base dei punti di forza e di debolezza emersi dalle esperienze progettuali finanziate nell'ambito delle Iniziative Occupazione ed Adapt, coerentemente con le linee di indirizzo espresse, la programmazione di Equal ha attivato in Italia una misura specifica dedicata a "rafforzare l'economia sociale, e in particolare i servizi di interesse pubblico, concentrandosi sul miglioramento della qualità dei posti di lavoro"¹³⁶.

Come già accennato, i contributi innovativi che i progetti afferenti l'impresa sociale sono chiamati a sperimentare nell'ambito di questa Iniziativa sono da leggersi più che in chiave tematica, in relazione alle modalità operative di costruzione, gestione e diffusione dei risultati progettuali. Per quanto riguarda le tematiche specifiche che la programmazione invita ad affrontare, esse fanno riferimento alle ultime linee guida formulate dalla Commissione per la stesura dei Piani nazionali per l'occupazione e al libro bianco sul *welfare*: lo sviluppo imprenditoriale in relazione ai nuovi bisogni sociali, la creazione di modelli e sistemi di qualità nei servizi erogati dalle imprese sociali, lo sviluppo della dimensione qualitativa dei posti di lavoro offerti dal terzo settore, la creazione di strumenti di supporto alle imprese in un'ottica di *governance* territoriale del *welfare*, con particolare attenzione alle relazioni con le amministrazioni pubbliche locali.

Con riferimento alle modalità operative, il partenariato di sviluppo su cui si fonda l'Iniziativa sembra valorizzare, ancora una volta, almeno due tra i punti di forza emersi nell'ambito di studi e analisi empiriche condotte sul settore dell'economia sociale.

Il primo punto riguarda la dimensione locale, come ambito privilegiato per valutare l'efficacia delle politiche di intervento dell'economia sociale.

Il secondo punto guarda alla capacità di *network*, di tessere relazioni e di operare in rete sul territorio, propria delle organizzazioni nonprofit.

Tale naturale vocazione allo sviluppo di relazioni, si esplicita nella creazione di reti intrasettoriali e intersettoriali. Le prime spingono ad iniziative di creazione di organizzazioni di secondo livello, che gestiscono servizi di consulenza e di management gestionale alle piccole imprese sociali, le seconde sono finalizzate a promuovere modalità di lavoro in partenariato con attori istituzionali pubblici e privati dello sviluppo locale.

Analogamente a quanto evidenziato nell'ambito della programmazione dei POR, la lettura della dimensione quantitativa dell'imprenditorialità sociale, nella programmazione di Equal, offre un ridimensionamento del peso effettivo attribuito a tale soggetto, nell'ambito delle politiche occupazionali e dell'inserimento sociale delle fasce a rischio. Sebbene infatti le linee di indirizzo della Commissione europea e le scelte programmatiche italiane abbiano attribuito rilevanza al ruolo dell'economia sociale nella lotta all'esclusione, nello stanziamento dei fondi finanziari tali indirizzi appaiono in parte smentiti. L'insieme delle *partnership* settoriali e geografiche ammesse al finanziamento nel biennio 2001-2002 afferenti la priorità "Sviluppare lo spirito imprenditoriale" nell'ambito della misura 2.2 attraverso la "Sostenibilità delle imprese e delle reti create nell'ambito dell'economia sociale" e della "qualità delle imprese sociali, con riferimento sia ai posti di lavoro che ai servizi erogati all'esterno" copre il 25,4% dell'insieme delle partnership di sviluppo settoriale e geografico, meno della priorità afferente l'asse occupabilità (32,6%) e l'asse adattabilità (29,1%)¹³⁷.

¹³⁶ Si veda il Documento di programmazione (DOCUP) approvato dalla Commissione europea con decisione n. 43 del 26 marzo 2001.

¹³⁷ Dati Isfol, struttura di assistenza tecnica nazionale Equal, 2002.

Le azioni pilota e le azioni innovative nel quadro dell'Articolo 6 del FSE. Un altro strumento che la programmazione europea del FSE dedica in parte allo sviluppo dell'economia sociale è rappresentato dal Programma che dà attuazione all'art. 6 del regolamento del FSE che prevede, in deroga al principio della programmazione riservata agli Stati membri, l'assegnazione di una parte del bilancio dei fondi comunitari per iniziative transnazionali. Tali iniziative, a carattere fortemente innovativo sul piano dei processi, obiettivi e d'ordine contestuale, sono gestite direttamente dalla Commissione senza la mediazione dello Stato membro e consentono di sperimentare idee innovative e progetti pilota a sostegno della programmazione del Fondo¹³⁸.

Nella passata programmazione dei Fondi strutturali, le azioni innovative del Fondo Sociale sono state indirizzate a finanziare azioni progettuali di sviluppo locale, di potenziamento delle capacità delle imprese di creare posti di lavoro, di attuazione di politiche attive di gestione del mercato del lavoro.

Con riferimento a tale Programma, tra il 1997 e il 2000 è stata finanziata un'Azione pilota interamente dedicata alla conoscenza del terzo sistema come attore di sviluppo di nuova occupazione a livello locale, denominata "Terzo sistema e occupazione"¹³⁹. Sono stati così finanziati 81 progetti a carattere transnazionale, classificabili secondo due modelli in base alle modalità di creazione di posti di lavoro e al legame occupazione-economia sociale, che richiamano in qualche misura i modelli delle cooperative sociali italiane di tipo A e di tipo B.

Un primo modello emerso dai risultati progettuali e dalle ricerche si basa sulla creazione di posti di lavoro come risultante delle attività condotte volte alla produzione e offerta di nuovi beni e servizi innovativi, sulla spinta di una nuova domanda sociale.

Un secondo modello si basa invece sulla creazione di posti di lavoro come strumento per il raggiungimento del fine rivolto all'inserimento professionale.

In relazione alla natura delle attività intraprese, i progetti finanziati hanno realizzato ricerche/azioni nell'ambito dei settori dei servizi alle persone, ambiente, cultura e sport, attività di diffusione e informazione sul terzo sistema, studi ed analisi qualitative e quantitative sul l'economia sociale in Europa.

I risultati emersi nell'ambito dell'azione pilota hanno portato ad una prima valutazione, in ambito europeo, dell'impatto dell'economia sociale sul sistema occupazionale, con l'acquisizione di una maggior conoscenza, da parte della Commissione europea, di ruolo, funzioni, modalità di lavoro e potenzialità dei soggetti del terzo settore in chiave imprenditoriale.

La Commissione pertanto, attraverso il finanziamento di studi e progetti operativi promossi da partner di più Paesi europei, ha raccolto strumenti per orientare le decisioni politiche in materia, utilizzati, nello specifico, nell'ambito dell'elaborazione delle linee guida per i PAN occupazione del 2002.

Dopo il 2000 la Commissione, a cadenza biennale, ha delineato nuove linee tematiche oggetto di finanziamenti progettuali attraverso le azioni innovative nell'ambito dell'Art.6, offrendo così la possibilità di affrontare in modo flessibile i temi più innovativi, nell'ambito della SEO, emergenti dalla lettura periodica del contesto di riferimento dell'Unione.

138 Art. 6 del Reg. (Ce) 1784/99 del 12.7.99.

139 Per una sintesi dei risultati dell'azione pilota si veda Commissione europea - Occupazione e affari sociali, 2002.

La scelta operata, da parte della Commissione, di una maggior concentrazione degli ambiti tematici e dei progetti da ammettere al finanziamento, nonché di una maggior attenzione alla dimensione complementare e di sostegno agli altri programmi del Fondo e all'Iniziativa Equal, ha portato ad eliminare il tema specifico dell'economia sociale dalle aree tematiche proposte per i bienni 2001-2002 e 2003-2004. Tuttavia, la stretta complementarità tra questo laboratorio tematico progettuale innovativo e gli altri interventi del FS che operano nell'ambito dei *policy fields*, apre spazi per la promozione della dimensione imprenditoriale dell'economia sociale, offrendo le medesime opportunità della programmazione ordinaria del FSE, ma con un'attenzione privilegiata a quelle tipologie di attività di studio e sperimentazione nell'ottica della SEO, condotte con l'ausilio di forme di partenariato con altri Paesi dell'Unione.

In coerenza con l'evoluzione delle linee guida per i PAN occupazione, la Commissione ha inteso così promuovere il ruolo dell'economia sociale come partner e attore di progetti sperimentali per l'occupazione, finanziando azioni innovative in grado di contribuire al rafforzamento delle strategie locali per l'occupazione (macro area tematica per il periodo 2001-2003)¹⁴⁰.

Con la modifica sostanziale delle linee guida per l'occupazione a partire dal 2003, anche le azioni finanziabili nell'ambito dell'Art. 6 hanno subito delle variazioni, indirizzate su progetti volti ad anticipare e gestire il cambiamento demografico e la ristrutturazione delle imprese (macro area tematica per il periodo 2004-2006)¹⁴¹. Sembrerebbe pertanto aprirsi una nuova sfida per l'impresa sociale, che opera sul mercato "vendendo" servizi, più rivolta alla promozione e alla diffusione di quelle pratiche innovative con riferimento ai processi nell'organizzazione del lavoro che la caratterizzano rispetto alle organizzazioni *profit*. L'impresa sociale pertanto come laboratorio di forme innovative di organizzazione del lavoro, che contribuisce all'attuazione della SEO nell'ambito anche dell'asse 'adattabilità'.

140 Comunicazione della Commissione Com (2000) 894.

141 Si veda l'Invito a presentare proposte VP/2003/021.

5.4 • UNA VALUTAZIONE DELLE POLITICHE PROMOZIONALI

Le politiche promozionali dell'impresa sociale, adottate dall'Unione europea attraverso i finanziamenti del FSE, le quali tendono a valorizzarne il ruolo come produttore di occupazione aggiuntiva, hanno contribuito e contribuiscono, in Italia, a rafforzare quell'evoluzione, in senso imprenditoriale, degli organismi nonprofit, come descritto in altra parte del volume. A tale riguardo sarà interessante, al termine dei programmi in atto, valutarne l'impatto sullo sviluppo delle imprese sociali in relazione alla differenziazione e all'aumento reale dei posti di lavoro. In realtà, dai dati disponibili oggi e da quelli emersi dall'indagine di cui si riporta in questo stesso volume, l'evoluzione in senso imprenditoriale delle imprese appare ancora poco sostenuta, non solo in termini quantitativi, dalle politiche promozionali europee, e invece più spinta da fattori indogeni al sistema di *welfare* italiano. Come è noto esso vede, sotto la spinta del progressivo intensificarsi e differenziarsi della domanda di servizi e della contrazione della spesa sociale, un lento modificarsi del ruolo delle politiche pubbliche afferenti i servizi sociali alla persona e lo sviluppo progressivo di un mercato sociale che determina, in particolare, il rafforzamento di forme imprenditoriali in grado di offrire ai propri utenti servizi associati anche a beni relazionali.

Più che come un sostegno finanziario alla progettualità del sistema delle imprese sociali, in termini quantitativi il FSE appare assumere rilevanza nell'ambito dell'applicazione delle modalità della programmazione e attuazione dei Programmi, in conformità ai Regolamenti europei. Una di quelle modalità che rafforzano il ruolo dell'impresa sociale, e più ancora del terzo settore nel suo insieme, è rappresentata dall'attuazione del principio della sussidiarietà orizzontale, che viene applicato rigorosamente secondo i regolamenti dei fondi. In base all'applicazione di tale principio, i soggetti del terzo settore partecipano attivamente al processo di *governance* dei Programmi, rafforzando quindi la dimensione del partenariato locale e acquisendo maggiori capacità di interazione con le amministrazioni pubbliche e con il mondo imprenditoriale *profit*, in particolare esercitando le capacità burocratico-amministrative richieste.

Un altro fattore presente nella programmazione e attuazione del FSE, che rafforza l'impresa sociale come forma imprenditoriale particolare, è la logica stessa degli interventi costruiti per obiettivo, che in Italia sta contribuendo al radicale cambiamento delle modalità della programmazione delle politiche sociali, trasformandole lentamente in politiche basate sul raggiungimento di risultati, misurabili attraverso un sistema di indicatori qualitativi e, con difficoltà, anche quantitativi. Così, successivamente a quanto già avvenuto nel sistema della formazione professionale, oggi il cambiamento della programmazione delle politiche pubbliche italiane sta interessando anche il sistema delle politiche sociali, intervenendo in particolare nel rapporto tra ente pubblico appaltante e impresa sociale appaltatrice, rinnovandolo in termini di maggior efficienza ed efficacia.

A metà della programmazione 2000-2006, che per la prima volta riserva un'attenzione politica significativa all'impresa sociale, e a conclusione delle sperimentazioni avviate nel triennio precedente, si ravvisano però alcuni punti deboli, già in parte emersi precedentemente, che sembrano ostacolare la partecipazione delle imprese sociali e il raggiungimento dei risultati connessi all'attuazione degli interventi di FSE.

Uno degli ostacoli principali al raggiungimento degli obiettivi indicati nella programmazione, in relazione all'economia sociale, è rappresentato ancora dalla complessità tecnico-procedurale per l'accesso ai finanziamenti, che sembra ancora penalizzare quei piccoli soggetti sociali che si affacciano al mercato sociale, che non riescono ad accedere e sostenere i costi della progettazione e della gestione amministrativa dei progetti.

Un'altra delle difficoltà che sembrano ostacolare il raggiungimento dei risultati previsti, riguarda lo scarto quantitativo esistente tra le strategie di indirizzo delineate dalla Commissione, di concerto con le Autorità di gestione nazionali e regionali, e la programmazione finanziaria effettiva. Infatti, ad un esame delle tabelle finanziarie degli interventi programmati, appare evidente la quota residuale riservata alle politiche di inclusione attraverso il sostegno alle capacità innovative dell'imprenditoria sociale.

Inoltre, un distorto approccio ai fondi, da parte delle imprese stesse, in parte appare rendere meno efficace, in termini di impatto, il rapporto tra FSE ed economia sociale. Infatti, molte imprese sociali percepiscono ancora gli strumenti del FSE come possibilità di finanziamento in qualche misura non vincolanti sul piano dei contenuti e non rispondenti a logiche programmatiche sovraordinate per obiettivi, utilizzandole, invece, in relazione agli indirizzi e alle esigenze interne alle imprese stesse. L'attuale programmazione richiede, ai soggetti dell'economia sociale che accedono ai fondi, un salto qualitativo affinché gli strumenti comunitari siano percepiti come strumenti di *policy* (con finalità e obiettivi) e non come strumenti meramente finanziari. D'altro lato, si evidenzia anche il rischio che tali Programmi, spesso troppo dettagliati, rischino di soffocare la dimensione sperimentale e di laboratorio progettuale: sarebbe necessaria, a fronte di una chiara definizione degli obiettivi, maggior libertà, a chi progetta, negli strumenti da adoperare.

La nuova programmazione dei Fondi, in corso al momento in cui scriviamo, si caratterizza, come accennato più volte, per una maggior attenzione alla concentrazione e alla complementarità tra gli strumenti utilizzati. Concretamente, ciò ha portato a concentrare i finanziamenti sull'impresa sociale, differenziandoli, in una logica di complementarità, per caratteristiche di intervento afferenti le politiche pubbliche del lavoro e occupazione, della formazione professionale, degli interventi sociali e di impresa, richiamando le competenze specifiche di più settori in seno all'amministrazione pubblica. Si ravvisa così un limite, nell'apporto effettivo che il FSE può offrire al sostegno all'imprenditorialità sociale, determinato in qualche misura dalla difficoltà di interazione in seno alla pubblica amministrazione preposta alla gestione dei programmi, che rende più difficoltoso il collegamento tra i risultati emersi dai progetti e le politiche attuate nei contesti regionali e nazionale.

POSTFAZIONE

Grazia Sestini*

Impresa sociale e principio di sussidiarietà: verso la nuova legge

Il nostro codice civile del 1942, come hanno detto alcuni autori, è un codice fortemente "comercializzato", cioè che concepisce i rapporti fra i privati come funzionali a rapporti economici *stricto sensu*, e come tali ad essi estende una concezione "mercantilistica". Si è trattato, evidentemente, di una scelta di politica legislativa che aveva un suo senso negli anni in cui il codice fu redatto, ma che nel corso degli anni, in conseguenza delle mutate condizioni fattuali, è apparso inadeguato a farsi carico delle nuove forme emergenti, ed accusa la mancanza di ampio respiro.

La solidarietà è sempre più concepita non come l'atto di beneficenza o caritatevole che il singolo compie saltuariamente, in forma individuale, ed al di fuori di un rapporto di contenuto giuridicamente apprezzabile; invece essa, già espressione di un dovere sociale costituzionalmente sancito, assume forme continuate nel tempo, più strutturate, in quelle *formazioni sociali* nelle quali l'uomo *svolge la sua personalità*, e che come tali implicano una rilevanza ed una complessità notevoli per i rapporti ad esse sottostanti.

Non è un caso che, a partire dagli anni '90, l'attenzione del legislatore si sia rivolta sempre più frequentemente ai soggetti di quello che - con espressione pur carica di ambigue connotazioni deteriori - viene definito terzo settore: la legge sul volontariato, quella sulla cooperazione sociale, la individuazione delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale, gli interventi correttivi di alcune disposizioni del libro primo del codice civile ne sono alcuni esempi.

Perché in effetti il *punctum dolens* è costituito proprio da quelle norme del codice civile che, con atteggiamento dicotomico, individuano l'impresa commerciale da una parte e la disciplina delle associazioni e delle fondazioni dall'altra come le (uniche) possibili vie all'interno delle quali deve muoversi la libertà di iniziativa dei soggetti. Come è evidente, il limite assume una pregnanza fondamentale soprattutto quanto al trattamento fiscale riservato a questi soggetti, laddove i servizi che erogano in forma imprenditoriale abbiano una finalità sociale. Perché - è bene ricordarlo - solo la forma è quella imprenditoriale, ma la funzione economico-sociale dell'attività esula dalla mera lucratività, coinvolgendo aspetti di rilevanza sociale che non possono essere ignorati, proprio alla luce del principio di uguaglianza, che impone di trattare in maniera simile i casi simili, ma diversamente quelli che tali non sono.

D'altra parte, sono noti a tutti i limiti che il decreto legislativo n. 460 del 1997 presenta: anzi-

* Sottosegretario di Stato al welfare.

tutto, in difetto di una fattispecie civilistica entro la quale collocare le forma di imprenditoria sociale, con le norme in esso contenute si rischia di fare come "con una coperta troppo corta": per quanto la si voglia tirare, ci sarà sempre qualcosa che resterà scoperto.

In secondo luogo, da un punto di vista logico-sistematico, è la disciplina fiscale che segue quella sostanziale di definizione dei fatti giuridicamente rilevanti, e non viceversa, se si vuole evitare la destrutturazione della categoria delle ONLUS, una perdita della loro *ratio* ispiratrice. Vi sono infine delle considerazioni di ordine letterale, che si oppongono ad una applicazione estensiva delle norme fiscali in favore degli enti che svolgono in forma imprenditoriale delle attività socialmente apprezzabili.

Ma trattare questi soggetti giuridici come tutti gli altri ha un che di vessatorio!

Esemplificando, per quanto attiene ai rapporti di lavoro, si pensi alle difficoltà che può porre la rigidità del tipo negoziale (anche per come essa vive nell'ordinamento collettivo e nella interpretazione della giurisprudenza) per quei datori di lavoro che, a fini essenzialmente solidaristici, abbiano alle proprie dipendenze dei soggetti fisicamente o mentalmente debilitati: ho in mente una pizzeria di Roma nata dalla creatività di alcune famiglie con figli disabili mentali, o alcune esperienze dell'Emilia Romagna nate da comunità di recupero dei tossicodipendenti, o un'impresa metalmeccanica del Nord in cui gran parte degli operai sono dei lavoratori down, cui le forme sociali attualmente esistenti stanno un po' strette, o non si possono proprio attagliare.

D'altra parte, un trattamento (anche fiscale) di favore nei loro confronti sarebbe giustificato anche alla luce di una corretta interpretazione del principio di sussidiarietà: le utilità che un'impresa di tal genere offre sono una ricchezza per la società intera, ma anche una minor spesa per lo Stato, che non si deve far carico di erogare quelle prestazioni, quei beni, quei servizi, quei benefici *di interesse generale* che è *l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati* ad assicurare; la stessa Costituzione, anzi, impone a tutti i livelli di governo della Repubblica di favorire questa libera iniziativa di risposta alle esigenze che la società pone.

Tra l'altro, spesso si tratta di pubbliche utilità che, per il loro scarso prezzo di mercato, sono poco appetibili per il mercato dei privati, e di cui invece l'impresa sociale può farsi carico con particolare attenzione all'*out put*, al processo per ottenerlo, ed allo scopo solidaristico dell'intrapresa.

In tal senso, ad un'impostazione concettuale del genere non sembrerebbe ostare nemmeno il divieto comunitario di aiuti alle imprese, che infatti già prevede un regime di deroghe per alcune attività.

Per questo il Governo si è premurato di presentare una proposta di legge, attualmente in discussione, e quindi rispetto al quale una valutazione globale potrà essere fatta solo nel momento in cui il testo verrà licenziato dai due rami della Parlamento, il cui principale pregio sta proprio nel riconoscere l'esistenza del fenomeno, e di individuare in maniera corretta i valori di cui l'impresa sociale è espressione.

Mi sembra cioè che sia il primo tentativo di recupero di una reale libera d'iniziativa economica, rispettoso tra l'altro della *funzione sociale* che essa persegue, che supera la datata concezione secondo la quale il *nonprofit* sia una realtà residuale dovute alle inefficienze che lo Stato (e le sue articolazioni territoriali) e il privato generano.

**• RIFERIMENTI
BIBLIOGRAFICI**

- BARBETTA G., *Il settore nonprofit italiano. Occupazione, welfare, finanziamento e regolazione*, il Mulino, Bologna, 2000.
- BARBETTA G., CIMA S., ZAMARO N. (a cura di), *Le istituzioni nonprofit in Italia*, il Mulino, Bologna, 2003.
- BIFULCO L., DE LEONARDIS O., *Partnership o partecipazione. Una conversazione sul tema*, in BORZAGA C., FIORENTINI G., MATAACENA A., *Nonprofit e Sistemi di Welfare*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996.
- BORZAGA C., *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un'analisi comparata tra modelli di gestione*, Edizioni Fivol, Roma, 2000.
- BORZAGA C., *Sull'impresa sociale*, Working paper, disponibile sul sito www.issan.gelso.unitn.it, 2001.
- BORZAGA C., *Verso una definizione dell'impresa sociale*, in *Impresa Sociale* n. 67, 2003.
- BORZAGA C., DEFOURNY J., *The emergence of Social Enterprise*, Routledge, London, 2001.
- BORZAGA C., FAZZI L., *Azione volontaria e processi di trasformazione del settore nonprofit*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- CAMARLINGHI R., D'ANGELLA F. (a cura di), *Quanto è sociale il capitale delle cooperative?*, in *Animazione Sociale* n. 10, 2003.
- CARBOGNIN M. (a cura di), *Il campo di fragole. Reti d'impresa e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- CARRER F., ARNOLFI S. (a cura di), *Lo spazio europeo fra pianificazione e governance*, Alinea, Firenze, 2003.
- CENSIS, "Gli operatori delle reti sociali", in *Un Mese di Sociale: i nuovi termini della coesione sociale*, Roma, 2002.
- CENSIS, *Rapporto annuale sulla situazione del Paese*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Libro Bianco Crescita, competitività e occupazione - Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*, Com (93) 700, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, Bruxelles, 1993.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Comunicazione della Commissione sulla promozione del ruolo delle associazioni e delle fondazioni in Europa*, Com (97) 241 def, Bruxelles, 1997.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Agire a livello locale in materia di occupazione - Dare una dimensione locale alla strategia europea per l'occupazione*, Com (2000) 196def, Bruxelles, 2000.

- COMMISSIONE EUROPEA, *Agenda per la politica sociale*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, Com (2000) 379, Bruxelles, 2000.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Quadro Comunitario di Sostegno Obiettivo 3, Italia, 2000-2006*, Bruxelles, 2000.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Orientamenti per la politica degli Stati membri in materia di occupazione per il 2000: Raccomandazione del Consiglio riguardante l'attuazione delle politiche in materia di occupazione degli Stati membri*, Bruxelles, 2000.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Comunicazione agli Stati membri che stabilisce gli orientamenti dell'Iniziativa comunitaria Equal relativa alla cooperazione transnazionale per promuovere nuove pratiche di lotta alle discriminazioni e alle disuguaglianze di ogni tipo in relazione al mercato del lavoro*, Guce C b27/2.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Libro verde Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità sociale delle imprese*, Com (2001) def., Bruxelles, 2001.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Comunicazione della Commissione sull'attuazione di azioni innovative nel quadro dell'articolo 6 del regolamento del Fondo sociale europeo per il periodo di programmazione 2000-2006*, Com (2000) 894 def, Bruxelles, 2001.
- COMMISSIONE EUROPEA, *I nuovi attori dell'occupazione - Sintesi dell'azione pilota "Terzo sistema ed occupazione". Verso una miglior conoscenza a livello locale*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, Bruxelles, 2002.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Comunicazione della Commissione concernente la Responsabilità sociale delle imprese: Un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Com (2002) 347 def. Bruxelles, 2002.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Quadro di valutazione dei progressi compiuti nell'attuazione dell'Agenda per la politica sociale*, Com (2002) 89 def, Bruxelles, 2002.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Revisione intermedia dell'Agenda per la politica sociale*, Com (2003) 312 def, Bruxelles, 2003.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Raccomandazione della Commissione relativa alla definizione delle piccole medie imprese* C (2003) 1422/f, Bruxelles, 2003.
- CONFERENZA DEI RAPPRESENTANTI DEGLI STATI MEMBRI, *Trattato di Nizza: testo provvisorio approvato dalla Conferenza intergovernativa sulle riforme istituzionali, approvato dal Consiglio europeo di Nizza del 7-9 dicembre 2000*, Bruxelles, 2000.
- CONSIGLIO EUROPEO, *Conclusioni della Presidenza: Consiglio europeo di Essen*, Bollettino delle Comunità europee, Lussemburgo, 1994.

- CONSIGLIO EUROPEO, *Conclusioni della Presidenza: Consiglio Straordinario sull'occupazione di Lussemburgo*, Bollettino delle Comunità europee, Lussemburgo, 1997.
- CONSIGLIO EUROPEO, *Risoluzione del Consiglio sugli orientamenti in materia di occupazione per il 1998*, Bruxelles, 1998.
- CONSIGLIO EUROPEO, *Decisione del Consiglio sugli orientamenti in materia di occupazione per il 1999*, Bruxelles, 1999.
- CONSIGLIO EUROPEO, *Decisione del Consiglio sugli orientamenti in materia di occupazione per il 2000*, Bruxelles, 2000.
- CONSIGLIO EUROPEO, *Conclusioni della Presidenza: Consiglio straordinario di Lisbona*, Bollettino delle Comunità europee, Lussemburgo, 2000.
- CONSIGLIO EUROPEO, *Conclusioni della Presidenza: Consiglio europeo di Nizza*, Bollettino delle Comunità europee, Lussemburgo, 2000.
- CONSIGLIO EUROPEO, *Decisione del Consiglio relativa agli orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione per il 2001*, Bruxelles, 2001.
- CONSIGLIO EUROPEO, *Conclusioni della Presidenza: Consiglio europeo di Barcellona*, Bollettino delle Comunità europee, Lussemburgo, 2002.
- CONSIGLIO EUROPEO, *Decisione del Consiglio relativa agli orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione*, CE (2003) 578, Bruxelles 2003.
- CONSOLO L., *La Governance nelle organizzazioni nonprofit*, in *Impresa Sociale* n. 62, Brescia, 2002.
- DONOLO C., *Impresa "Virtuosa"*, in *Impresa&Stato*, n. 37-38, 1997.
- FAZZI L. (a cura di), *Cultura organizzativa del nonprofit*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- FAZZI L., *La riforma dell'assistenza in Italia e i quasi-mercati*, in *Economia Pubblica*, n. 6, Bologna, 2000.
- FAZZI L., *Il contesto culturale*, in *Impresa sociale*, n. 64, 2002.
- FAZZI L., *Lo sviluppo del Welfare in Italia: quale ruolo per l'impresa sociale?* in *Impresa Sociale* n. 67, 2003.
- FERRERA M., *Le trappole del welfare*, Il Mulino, Bologna, 1998.
- FIORENTINI G., *Pubblico e Privato nel nuovo Welfare*, Il Mulino, Bologna, 2000.

- GAGLIARDI F., *Le politiche per lo sviluppo delle risorse umane in Europa: il ruolo del Fondo sociale europeo*, Il Mulino, Bologna, 2001.
- GUI B., *Più che scambi, incontri. La teoria economica alle prese con i fenomeni interpersonali*, in P.L. SACCO, S. ZAMAGNI (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna, 2002.
- HANSMANN H., *The ownership of enterprise*, Cambridge, 1996.
- ISFOL, *Le modalità di recepimento della legge 328/00 al livello decentrato*, in Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, NAP inclusione allegati, 2003.
- ISFOL-SNS EQUAL, *Compendium Iniziativa Comunitaria Equal-Imprenditorialità*, Isfol-Ministero del lavoro e delle Politiche sociali, Roma, 2002.
- ISFOL MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Ruolo e competenze del responsabile di zona sociale*, Rapporto finale, Mimeo, 2003.
- ISFOL-SNS OCCUPAZIONE, *Esperienze Occupazione a confronto: Economia sociale tra equità ed efficienza*, Isfol-Ministero del lavoro e della previdenza sociale, Roma, 1999.
- ISTAT, *Istituzioni nonprofit in Italia. I risultati della prima rilevazione censuaria*, Istat, Roma, 2001.
- LEGRAND J., *Quasi-Markets and Social Policy*, in "Studies in Decentralization and Quasi-Markets", working paper I, SAUS Publications, Bristol, 1990.
- LEPRI S., *Le imprese sociali oggi in Italia*, in CENTRO STUDI CGM (a cura di), *Imprenditori Sociali. Secondo Rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 1997.
- LOMBARDI E., *Lavoratrici dell'impresa sociale*, Lunaria, Roma, 2003.
- MALINVAUD E., *Is the European welfare unsustainable?*, paper presentato alla conferenza "Equity, efficiency and growth: the future of the welfare state", Roma, 1994.
- MITTONE L., *Quasi-mercati, imprese nonprofit e razionalità limitata*, in BORZAGA C., FIORENTINI G., MATACENA A., *Nonprofit e Sistemi di Welfare*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996.
- OECD, *Social Enterprises*, Head of Publications Service, Paris, 1999.
- PAROLIN G., *La fiducia nelle reti di imprese*, in *Impresa Sociale*, n. 62, 2002.
- PETRETTO A., *Economia dell'informazione ed economia pubblica*, Il Mulino, Bologna, 1992.

PROGETTO QUASAR, *Sviluppo Locale e impresa Sociale nonprofit*, documentazione del convegno del 14 novembre 2002, Roma, disponibile sul sito www.progettoquasar.it

RANCI C., *Il nuovo modello di Welfare Mix e l'impatto sull'impresa sociale*, intervento alle Giornate di Bertinoro per l'economia civile (4-10-2002), disponibile sul sito www.legiornatedi-bertinoro.it

ROSE-ACKERMAN S., Altruism, nonprofits, and economic theory, in *Journal of Economic Literature*, 34, 1996.

SCIALDONE A., Una nota sulle azioni positive per la flessibilità, in *Osservatorio Isfol* n. 4, 2002.

WEISBROD B., *The nonprofit economy*, Harvard University Press, Harvard, 1988.

UNIONE EUROPEA, *Trattato di Amsterdam che modifica il trattato sull'Unione europea, i trattati che istituiscono le Comunità europee e alcuni atti connessi*, Gazzetta ufficiale n. C340 del 10 novembre 1997.

ALLEGATI

Tabelle

1	Organizzazioni nonprofit per forme giuridiche e regioni di appartenenza (v.a. e %)	32
2	Organizzazioni nonprofit per settore di attività e forma giuridica (%)	33
3	Ripartizione territoriale delle organizzazioni nonprofit per settore di attività e forma giuridica (%)	34
4	Persone impiegate per sesso e tipologia di prestazione (%)	37
5	Area territoriale per tipologia organizzativa (%)	42
7	Cambiamenti nel settore di attività avvenuti per tipologia organizzativa (%)	44
6	Settori di attività per forma giuridica dell'organizzazione (%)	44
8	Percentuale di investimenti sul fatturato totale durante l'anno 2001 (v.a. e %)	48
9	Ruolo dei finanziamenti per lo sviluppo imprenditoriale dell'organizzazione per tipologia organizzativa (v.a. e %)	52
10	Giudizio sull'importanza di alcune motivazioni nel definire la mission dell'organizzazione per tipologia organizzativa (valori medi su scala da 1 a 7)	58
11	Modalità che hanno condotto alla costituzione dell'impresa sociale (%)	59
12	Composizione della base sociale per tipologia organizzativa (v.a. e %)	62
13a	Composizione della base sociale all'anno di costituzione (% in classi)	64
13b	Composizione della base sociale al 31 dicembre 2001 (% in classi)	65
14	Componenti del Consiglio di Amministrazione per categorie rappresentate per tipologia organizzativa (valori medi)	68
15	Dispositivi di programmazione di cui è dotata l'organizzazione per forma giuridica (%)	69
16	Soggetti ai quali viene presentato il bilancio sociale per tipologia organizzativa (%)	71
17	Numero di adesioni a collaborazioni sistematiche di rete nel raggio di azione delle organizzazioni suddivisi per classi (%)	77
18	Forme di collaborazione sistematica delle organizzazioni con altre organizzazioni (%)	79
19	Adesione dell'organizzazione a reti formalizzate nell'attività di programmazione partecipata (%)	81

20	Gestione progetti in rete per area territoriale coperta dall'attività (%)	84
21	Gestione progetti in rete per settore di attività prevalente (%)	85
22	Modalità di contatto con l'organizzazione per forma giuridica dell'organizzazione (%)	86
23	Le risorse umane nell'impresa sociale (valori % medi)	97
24	Età degli occupati per tipologia dei servizi erogati (%)	99
25	Tipologia contrattuale del personale al 31/12 2001 per organizzazione giuridica (valori%)	100
26	Retribuzione mensile in Euro per natura giuridica dell'organizzazione (%)	101
27	Confronto tra ruolo iniziale e ruolo attuale degli occupati nell'impresa sociale (%)	103
28	Soddisfazione dei lavoratori delle organizzazioni di imprese sociali per singoli aspetti del lavoro (valori medi su scala da 1 a 5)	106
29	La soddisfazione dei lavoratori delle imprese sociali nelle relazioni umane (%)	107
30	Equità della retribuzione per forma giuridica dell'organizzazione di appartenenza (%)	109
31	Giudizio dei lavoratori su aspetti del proprio lavoro: confronto tra passato e presente (%)	109
32	Iniziative di formazione continua realizzate dalle organizzazioni (v.a. e %)	110
33	Ambiti prevalenti di attività formativa per i lavoratori delle diverse organizzazioni (%)	112
34	Tipologia dei soggetti che hanno condotto la formazione nei vari ambiti di attività(%)	114
35	Partecipazione dei lavoratori alle attività di formazione di diversa durata (%)	116
36	Formazione per titolo di studio (%)	116
37	Interesse verso le differenti aree di attività formativa per titolo di studio (%)	117
38	Retribuzione mensile in Euro per sesso dei lavoratori (%)	119
39	Lavoratori cui sono applicate misure di flessibilità per sesso (v.a. e %)	122
40	Variabili lavorative delle lavoratrici per part-time/full-time (v.a. e %)	123
41	Difficoltà incontrate nelle fasi di costituzione ed avvio dell'attività (%)	130
42	Giudizio sulle prospettive future per forma giuridica (%)	131

Figure

1	Forma giuridica delle organizzazioni del campione	40
2	Settore di attività	43
3	Andamento annuo dal 1995 al 2001 del fatturato e degli investimenti effettuati dalle organizzazioni	47
4	Ricavi ottenuti nel 2001	48
5	Distribuzione del Patrimonio netto al 31/12/2001	49
6	Risultato d'esercizio	54
7	Adesione delle organizzazioni a collaborazione in rete con altre organizzazioni	80

8	Distribuzione peso settori di attività prevalenti delle organizzazioni nelle adesioni a reti formalizzate nell'attività di programmazione partecipata	83
9	Peso/distribuzione delle risposte nella dotazione di strumenti organizzativi, delle organizzazioni che svolgono programmazione partecipata in rete formalizzata	91
10	Peso/distribuzione delle risposte nella dotazione di strumenti organizzativi, delle organizzazioni che gestiscono progetti a livello territoriale in rete con altri soggetti	91
11	I lavoratori delle imprese sociali per tipologia contrattuale	98
12	Titolo di studio dei lavoratori per sesso	118

Tavole

1	Comportamenti prevalenti delle organizzazioni nel sistema di relazioni territoriali	75
2	L'economia sociale nell'attuazione dei POR	137

Finito di stampare nel mese di maggio 2004
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)