

L'Impresa Sociale in Italia

IV Rapporto Iris Network

Identità, ruoli e resilienza

A cura di Carlo Borzaga e Marco Musella

IV Rapporto Iris Network

**L'Impresa
Sociale
in Italia**
Identità,
ruoli e
resilienza

**L'impresa sociale in Italia.
Identità, ruoli e resilienza**
IV Rapporto Iris Network

ISBN 978-88-909832-9-0

2020
Stampato nel 2021

Questo volume è rilasciato
con licenza:



Attribuzione – Non commerciale
Condividi allo stesso modo 3.0

Iris Network
via Torre Verde 7
38122 Trento
info@irisnetwork.it
www.irisnetwork.it
www.rivistaimpresasociale.it

Progetto grafico: pupilla grafik

Citazione:
Borzaga C., Musella M. (a cura di) (2020),
*L'impresa sociale in Italia. Identità, ruoli
e resilienza*, IV Rapporto Iris Network,
Trento.

Iris Network è la rete che associa i principali attori della conoscenza in materia di impresa sociale in Italia. Dal 2006 promuove attività di riflessione teorica ed indagine empirica per alimentare una conoscenza approfondita delle imprese sociali, affermarne il ruolo e migliorarne la capacità di intervento. Svolge una funzione di piattaforma abilitante creando un circolo virtuoso tra comunità scientifica e addetti ai lavori.

Il contributo dei ricercatori di Euricse nella redazione dei rispettivi capitoli fa parte di un più ampio programma di ricerca che Euricse conduce anche grazie al sostegno della Provincia Autonoma di Trento.



Questo rapporto è stato realizzato
con il contributo di



Indice

Prefazione	9
Introduzione	13
CAPITOLO 1 Dimensioni e caratteristiche delle imprese sociali	29
1.1 Introduzione	30
1.2 L'impresa sociale in Italia	32
1.3 Oltre la definizione giuridica	37
1.4 Conclusioni	44
CAPITOLO 2 Impresa sociale e contributo allo sviluppo nel Mezzogiorno	47
2.1 Introduzione	48
2.2 Un focus sull'impresa sociale nel Mezzogiorno a partire dai dati del Censimento Istat del 2020	49
2.3 L'imprenditoria sociale e la sua vocazione nel riutilizzo di beni confiscati alla criminalità organizzata	55
2.4 Il ruolo dell'impresa sociale nel contrasto alla povertà educativa e alla dispersione scolastica nel Mezzogiorno	57
2.5 Conclusioni	58
CAPITOLO 3 Il contributo dell'impresa sociale alla creazione di valore e all'occupazione. Aspetti quantitativi e qualitativi	61
3.1 Quanto vale l'impresa sociale	62
3.2 Numerosità e dipendenti	62
3.3 Il valore economico prodotto	64
3.4 Le attività	66
3.5 I destinatari	73
3.6 L'identità dell'impresa sociale: dal servizio all'impresa	75
3.7 Conclusioni	80
CAPITOLO 4 Come l'identità diventa valore sociale	81
4.1 Introduzione	82
4.2 Dimensione sociale e produttiva: non è sempre un trade-off	83
4.3 Tradurre identità e valore sociale in funzioni obiettivo	90
4.5 Conclusioni	96

CAPITOLO 5 Come l'impresa sociale cambia le politiche e la cultura	99
5.1 Il tema	100
5.2 L'Italia che prima non c'era	105
5.3 E ora?	113
5.4 Conclusioni	120
<hr/>	
CAPITOLO 6 L'Italia, le imprese sociali e il Covid-19. Inquadramento generale	123
6.1 Effetti economici e sociali della pandemia in Italia: uno tsunami inaspettato	124
6.2 Covid-19, terzo settore e imprese sociali: quali conseguenze	129
<hr/>	
CAPITOLO 7 Le imprese sociali nell'emergenza sanitaria.	133
Parola chiave: resilienza	
7.1 Introduzione	134
7.2 Dallo spaesamento alla reazione: l'impatto del Covid-19 sulle imprese sociali e gli enti di terzo settore	135
7.3 Fattori di resilienza: le variabili che hanno inciso sulla capacità di reazione	141
7.4 Il ruolo delle imprese sociali e del terzo Settore durante la prima ondata	147
7.5 Il riconoscimento del ruolo del terzo settore e delle imprese sociali da parte del Governo e dei media	148
7.6 Le organizzazioni di rappresentanza del terzo settore: ruolo, meriti e criticità	152
7.7 Le misure di sostegno al terzo settore e alle imprese sociali messe in atto dal Governo	155
7.8 Il ruolo della filantropia nell'emergenza sanitaria	165
<hr/>	
CAPITOLO 8 Verso la ripartenza: le imprese sociali in uno scenario post-Covid	171
8.1 Introduzione	172
8.2 L'utilizzo della tecnologia come elemento strategico	172
8.3 La creazione di reti e partenariati	176
8.4 L'innovazione degli art. 55 e 56 del Codice del Terzo settore	183
8.5 Le prospettive e il ruolo delle imprese sociali in uno scenario post-pandemia	187
<hr/>	
CAPITOLO 9 Sostenere e rilanciare l'imprenditoria sociale per il progresso del Paese	191
9.1 Introduzione	192
9.2 Cosa fare	194

Bibliografia	207
<hr/>	
Curatori e Autori	212
<hr/>	
Ringraziamenti	213
<hr/>	
Appendice: Storie di resilienza	215
<hr/>	

Prefazione

Giovanni Fosti

Presidente di Fondazione Cariplo

Le imprese sociali, gli enti di terzo settore, le organizzazioni non profit e tutti i corpi intermedi in generale costituiscono un patrimonio indispensabile per le nostre comunità: non solo hanno la capacità di erogare servizi che sanno rispondere in modo capillare e puntuale alle diverse esigenze del territorio, perché lo vivono e lo conoscono, ma sono in grado di generare comunità, attraverso la valorizzazione di spazi, luoghi e legami che avvicinano le persone tra loro e creano tessuto connettivo vitale per lo sviluppo della comunità stessa.

Il IV Rapporto di Iris Network analizza i fattori principali che hanno determinato la risposta degli enti di terzo settore, e in particolare delle imprese sociali, durante la pandemia e mostra quali possono essere gli elementi di forza su cui puntare per il futuro.

Sebbene sia difficile individuare grandezze precise, il Rapporto stima che le organizzazioni toccate dalla crisi siano state circa due terzi del totale, in modo analogo a quanto avvenuto per il settore privato. Dallo studio emerge come, dopo una primissima fase di smarrimento, le imprese sociali abbiano reagito alla crisi pandemica in modo creativo e dinamico, riorganizzando la propria offerta, facendo rete insieme ad altri soggetti e progettando nuovi servizi (il 93% di esse ha adottato un atteggiamento pro-attivo).

Vari fattori hanno determinato la capacità di tenuta degli enti di terzo settore: *in primis* la solidità organizzativa ed i valori, ma anche la propensione connettiva e le competenze.

Organizzazioni ben patrimonializzate, fortemente radicate sul territorio, che hanno mantenuto un dialogo con gli stakeholder di riferimento e che hanno saputo utilizzare gli strumenti digitali, hanno affrontato meglio la crisi.

Ciò che però ha fatto una grande differenza sono i valori, come emerge dalle interviste condotte tra i direttori degli enti coinvolti, ossia l'orientamento di

tutta l'organizzazione a mettere al centro la persona e i suoi bisogni anche quando ciò avrebbe comportato la necessità di ripensare completamente le consuete modalità di lavoro (flessibilità, rinuncia a ferie, doppi turni, etc).

Un altro elemento molto importante che lo studio mette in evidenza, è la propensione delle organizzazioni a connettersi e lavorare insieme. Emerge infatti che chi ha adottato atteggiamenti e strategie competitive ha riscontrato molti più problemi di chi invece ha deciso di stare in reti collaborative.

Questa capacità connettiva e di ricomposizione delle risorse evita che le energie si disperdano in iniziative frammentate, che singolarmente faticano a raggiungere lo scopo.

Un altro aspetto determinante è infine quello delle competenze necessarie per innovare: emerge infatti che chi ha potuto far affidamento su risorse umane "giovani" e con competenze tecnologiche è stato in grado di muoversi in modo più efficace, veloce e innovativo.

La capacità di queste organizzazioni di portare valore alle proprie comunità deriva quindi da un assetto organizzativo robusto su cui si innestano valori e competenze personali, di operatori e volontari, che hanno lo scopo di contribuire all'interesse generale.

Nonostante questa volontà di reagire il Rapporto evidenzia quanto ingenti siano state le perdite per il terzo settore, come emerge anche dallo studio che Fondazione Cariplo ha condotto in collaborazione con ISTAT, dove per la sola Lombardia si stima una perdita complessiva nel 2020 di circa un miliardo di euro.

In questa difficile fase che sta attraversando il Paese si evidenziano due leve importanti per preservare questi soggetti così decisivi per la tenuta sociale delle nostre comunità: intervenire in modo mirato a supporto degli enti aggregando risorse e generare conoscenza grazie all'analisi dei dati sul tema.

Per Fondazione Cariplo è fondamentale sostenere la produzione di conoscenza sullo "stato di salute" delle organizzazioni di terzo settore. In questa direttrice si inserisce la collaborazione pluriennale con Iris Network – che sposiamo sempre con largo favore – per la realizzazione del Rapporto sull'impresa sociale, oltre quella avuta negli scorsi mesi con ISTAT.

Ci troviamo oggi all'interno di una trasformazione epocale, che la pandemia ha accelerato: crisi demografica (invecchiamento e denatalità), cambiamento dei paradigmi familiari e lavorativi, trasformazione digitale, cambiamento climatico. In questo contesto aumentano le disuguaglianze e i divari tra le persone nelle comunità e la coesione sociale è a rischio.

Il ruolo di tenuta delle organizzazioni non profit è oggi ancora più importante: capire la situazione di questi soggetti e comprendere come aiutarli è indispensabile perché questa rete diffusa non vada persa. Allo stesso tempo, co-

gliere e far emergere i fattori chiave su cui si poggia la loro capacità di reggere, sopravvivere e creare valore è la preconditione per generare innovazione diffusa. La conoscenza della realtà permette di mettere in evidenza i problemi, in modo reale e concreto, e contribuisce a creare spazi di confronto. Per costruire il futuro abbiamo bisogno di dialogare sulle priorità e di una grande alleanza che unisca tutti i soggetti in gioco, pubblici e privati, profit e non profit, attorno all'interesse pubblico, ciascuno con le proprie capacità e competenze. Occorre riconoscere le interdipendenze che legano Istituzioni, Imprese e Non profit e orientarci a una collaborazione generativa, che crei inclusione, opportunità di crescita e sviluppo delle nostre comunità.

Introduzione

Carlo Borzaga

Il tempo che è intercorso dalla pubblicazione, nel 2014, del terzo Rapporto Iris Network¹ ha portato per l'impresa sociale diverse novità. In Europa innanzitutto. Come mostra la mappatura dell'impresa sociale nei 28 Paesi dell'Unione Europea (incluso il Regno Unito),² dopo l'approvazione da parte della Commissione Europea della *Social Business Initiative* (SBI) nel 2011, molti tra i Paesi membri hanno riconosciuto e regolamentato, seppur in modi (e seguendo percorsi) diversi, dei propri modelli di impresa sociale. Al punto che si può sostenere che essa è da tempo un fenomeno europeo. Sono infatti più di 420 mila le organizzazioni che in Europa rispondono alla definizione piuttosto restrittiva – e ripresa dall'esperienza italiana – proposta nella SBI. In alcuni Paesi lo sviluppo è stato particolarmente deciso, come nel caso delle *Community Interest Company*, che nel Regno Unito hanno già raggiunto in meno di quindici anni le 18 mila unità.

In Italia è proseguita, soprattutto, la crescita delle cooperative sociali e con essa quella dei servizi e degli addetti. Sono quindi aumentati sia il peso economico e occupazionale che la rilevanza sociale di questo particolare fenomeno imprenditoriale. Al contrario, ha continuato ad attrarre scarso interesse la possibilità – prevista dal decreto legislativo del 2006 – di creare imprese sociali con

-
- 1 I precedenti Rapporti Iris Network sono stati pubblicati nel 2009 (*L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*), nel 2012 (*L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*) e nel 2014 (*L'impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*) [Iris Network, 2009; 2012; 2014].
 - 2 European Commission (2020a), *Social enterprises and their ecosystems in Europe*, European Union, Luxembourg. Si veda in particolare il *Comparative synthesis report* [European Commission, 2020b], il cui *Executive Summary* è disponibile anche in una traduzione italiana (indipendente dalla Commissione Europea) sulle pagine della rivista Impresa Sociale: <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/le-imprese-sociali-e-i-loro-ecosistemi-in-europa>

altre forme societarie e di assumere la qualifica di impresa sociale da parte di fondazioni e associazioni che di fatto svolgono attività di impresa. Il numero di imprese sociali con queste caratteristiche è rimasto stazionario e molto contenuto, specie se non si considerano le cooperative sociali che hanno optato per la doppia iscrizione e le società costituite da cooperative sociali.

Lo scarso successo registrato dalla legge del 2006 è stato una delle ragioni che ha motivato la riforma della legge sull'impresa sociale approvata, insieme a quella del terzo settore, con la legge delega del 2016 e i successivi decreti delegati.³ Nonostante i tentativi di modificare la stessa definizione di impresa sociale, la riforma ha conservato l'impianto originario del 2006, limitandosi ad introdurre alcune variazioni, in particolare: un'attenuazione del vincolo sulla distribuzione degli utili correnti (pur mantenendo la totale indivisibilità del patrimonio), un ampliamento dei settori di attività in cui le imprese sociali possono operare, l'introduzione della possibilità che enti pubblici e imprese non sociali possano essere non solo soci di minoranza, ma anche far parte degli organismi gestionali, il riconoscimento automatico delle cooperative sociali come imprese sociali. La legge prevede inoltre la non tassabilità degli utili non distribuiti e alcune norme fiscali di sostegno soprattutto all'acquisizione di mezzi finanziari, ma vincolate all'approvazione da parte della Commissione Europea. Approvazione che non è mai arrivata perché non richiesta da nessuno dei tre Governi che si sono succeduti in Italia dopo il 2017 e tuttora ferma nei cassetti di qualche funzionario ministeriale. Con la conseguenza che l'unico effetto ottenuto con la riforma è stato il trasferimento in massa delle cooperative sociali nel registro delle imprese sociali. Una situazione che conferma quello che avevamo sostenuto come Iris Network durante il dibattito sulla riforma e cioè che a bloccare il ricorso alle possibilità offerte dalla legge non fosse, come sostenevano i cultori della finanza di impatto, la proibizione a distribuire utili in qualsiasi forma, ma la totale assenza di benefici fiscali di cui invece godevano le cooperative sociali e le altre forme giuridiche del terzo settore.

In questi stessi anni l'attenzione per il fenomeno dell'impresa sociale è andata crescendo velocemente a tutti i livelli: nazionale, europeo e internazionale,

³ Legge n. 106 del 6 giugno 2016, *Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale* (16G00118) (Gazzetta Ufficiale, Serie Generale n. 141 del 18 giugno 2016).

D.lgs. n. 112 del 3 luglio 2017, *Revisione della disciplina in materia di impresa sociale*, a norma dell'articolo 2, comma 2, lettera c) della Legge 6 giugno 2016, n. 106 (17G00124) (Gazzetta Ufficiale, Serie Generale n. 167 del 19 luglio 2017).

D.lgs. n. 117 del 3 luglio 2017, *Codice del Terzo settore*, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b) della Legge 6 giugno 2016, n. 106 (17G00128) (Gazzetta Ufficiale, Serie Generale n. 179 del 2 agosto 2017 - Suppl. Ordinario n. 43).

⁴ Per l'Italia l'interesse dei ricercatori è confermato dalla numerosità, mai inferiore a sessanta, dei paper presentati nei Colloqui Scientifici annuali promossi da Iris Network.

tra studiosi e policy maker e nel dibattito pubblico. In Italia, alla quantificazione dell'impresa sociale e alla conoscenza delle sue caratteristiche ha contribuito sia la ricerca pubblica – grazie soprattutto all'impegno dell'Istat nella realizzazione dei Censimenti sulle Istituzioni Non Profit – sia quella di alcuni istituti di ricerca privati e di diversi ricercatori universitari.⁴ A livello internazionale diverse reti di ricercatori, EMES in particolare, e alcune università (anche con il sostegno di fondi pubblici nazionali ed europei) hanno reso possibile un ulteriore avanzamento del dibattito. Tuttavia, l'ingresso nel settore di studiosi di discipline e con sensibilità diverse, di istituzioni con obiettivi simili a quelli perseguiti dalle imprese sociali ma non coincidenti, e di promotori di interessi minacciati dall'affermarsi di un concetto che non consentiva troppe manipolazioni, ha contribuito a rendere più generica la definizione di impresa sociale, a sfocarne i confini fino a ricomprendere tutte le imprese "socialmente responsabili" e ad introdurre nel dibattito concetti – come quelli di innovazione sociale, società benefit e imprese ad impatto – solo in apparenza simili, ma nei fatti strutturalmente diversi. In Italia, in particolare, si è assistito a vari tentativi di mettere in discussione l'autonomia, la sostenibilità e perfino l'utilità delle imprese sociali. Si è affermato che le cooperative sociali e le imprese sociali storiche – e persino la stessa formula imprenditoriale – avrebbero perso la loro attitudine innovativa e sarebbero ormai totalmente dipendenti dalle amministrazioni pubbliche finanziatrici. Si è affermato, peraltro senza mai dimostrarlo, che il loro potenziale sarebbe limitato soprattutto da strutturali carenze di risorse finanziarie dovute al vincolo alla distribuzione di utili, che impedirebbe loro di accedere ai mercati finanziari. Arrivando fino a proporre il superamento dell'idea e dell'esperienza dell'impresa sociale a favore di forme "ibride", capaci di perseguire obiettivi sociali senza rinunciare a remunerare adeguatamente il capitale.

Poi è comparso il Covid-19 ed è scoppiata la pandemia che con la sua pervasività ha colpito, anche a causa del blocco delle attività produttive e/o della contrazione della domanda, una gran parte delle imprese e sconvolto le vite delle persone a livello planetario. Ha interessato – e siccome non è finita, interesserà, direttamente o indirettamente – tutti i settori. Lascerà probabilmente pochi vincitori – i colossi del web e della *big pharma* – molti sconfitti, meno lavoro e più disuguaglianza. Aumenterà e modificherà inevitabilmente la domanda di beni e servizi, inclusi quelli sanitari, sociali, educativi e di interesse generale, lanciando nuove sfide ai produttori, in particolare al sistema di welfare pubblico, al terzo settore e alle imprese sociali. Tutte ottime ragioni per cercare di capire quanto e come questa nuova crisi abbia colpito le imprese sociali, che danni abbia provocato, come stiano reagendo le organizzazioni e se i punti di forza e le debolezze segnalati nel dibattito degli ultimi anni si siano (o meno) manifestati. E con quali conseguenze.

Obiettivi del Rapporto

Questi richiami sintetici all'evoluzione dell'impresa sociale e del dibattito che l'ha accompagnata dimostrano che i temi da affrontare e le domande a cui rispondere, in questo quarto Rapporto, non mancano. Tre sono in particolare gli aspetti che meritano di essere approfonditi: la conferma delle dimensioni del fenomeno e delle sue principali caratteristiche prima dello scoppio della pandemia; l'originalità della definizione contenuta nei provvedimenti legislativi che la riguardano e il contributo che le imprese sociali stanno dando alla crescita economica/occupazionale, al benessere dei destinatari dei servizi e alle politiche sociali; la reazione alla pandemia.

Il primo tema è stato in questi anni oggetto di numerosi lavori e viene qui affrontato utilizzando le statistiche disponibili, in particolare quelle messe a disposizione dall'Istat. Al fine di contribuire a far chiarezza nel dibattito e confermare o meno la necessità di non confondere l'impresa sociale con altri modelli imprenditoriali, viene approfondita la relazione tra le caratteristiche distintive delle imprese sociali e il loro contributo originale in tre ambiti: la creazione di valore economico, la generazione di valore sociale, la capacità di sviluppare autonomamente politiche sociali innovative e di influenzare quelle pubbliche. Il tutto portando avanti il percorso di riflessione iniziato durante il Workshop sull'impresa sociale organizzato da Iris Network nel 2019. Infine, per comprendere come le imprese sociali abbiano reagito e stiano reagendo alla pandemia e ai provvedimenti restrittivi collegati, nonché per tentare di prevederne le conseguenze sui servizi di welfare e sulle stesse imprese sociali, in questo Rapporto si è provato a sopperire alla carenza di informazioni attraverso una ricerca originale che consentisse di delineare anche alcune ipotesi di intervento.

Poiché la pandemia è destinata a incidere in modo rilevante sia sul sistema di welfare che sul futuro delle imprese sociali, nel prosieguo di questa introduzione ci si soffermerà soprattutto sui risultati di questa ricerca. Anche perché essi gettano una nuova luce sul ruolo che le caratteristiche distintive di queste imprese hanno avuto in questi difficili mesi.

All'inizio della pandemia, le imprese sociali di diritto (come le cooperative sociali) e di fatto (come le fondazioni e le associazioni con attività imprenditoriale) stavano uscendo da una fase di crescita sostenuta e in controtendenza rispetto al resto dell'economia. Contrariamente alla gran parte del sistema produttivo, che in più di un decennio non era ancora riuscito a tornare sui livelli di reddito precedenti alla grande contrazione iniziata con la crisi finanziaria del 2009, il terzo settore in generale e le imprese sociali in particolare hanno fatto registrare dati positivi a tutti i livelli. Soprattutto tra il 2009 e il 2014, gli anni peggiori della crisi.⁵ Una crescita basata in buona parte, anche se non esclusivamente, su

un deciso aumento della domanda pubblica, ma gestita – diversamente da prima dell'inizio del nuovo secolo – soprattutto attraverso il ricorso crescente da parte delle amministrazioni finanziatrici a procedure competitive, poco attente alla qualità dei concorrenti e basate spesso sul massimo ribasso e su capitolati che limitano l'autonomia dei vincitori e impongono loro modalità organizzative tipiche delle stesse amministrazioni. Ne sono derivate due conseguenze decisamente negative: per poter continuare a svolgere le proprie attività molte imprese sociali sono state costrette ad adottare politiche di contenimento dei costi al limite della sostenibilità; inoltre il settore è stato interessato da processi di isomorfismo indotto che hanno tolto alle imprese coinvolte importanti margini di innovazione. Un'evoluzione che ha favorito, tra le altre cose, il diffondersi di narrazioni quali quelle a cui si è precedentemente accennato, anche se non va dimenticato che le situazioni in cui la dipendenza dall'ente pubblico è stata così marcata rappresentano solo una parte dell'universo, assai più ampio, dell'impresa sociale; sono invece svariate le imprese sociali che, grazie alla loro capacità di leggere i bisogni e di organizzare i servizi, sono riuscite comunque a mantenere spazi importanti di autonomia.⁶

La forte connessione che si è venuta a creare tra imprese sociali e amministrazioni pubbliche contribuisce comunque a rendere più interessante una ricerca volta a comprendere come le imprese sociali abbiano reagito alla crisi. Essa infatti consente di verificare, tra le altre cose, la tenuta e le criticità di una parte importante del sistema di welfare italiano e, in particolare, di valutare se il modo in cui sono state impostate le relazioni tra amministrazioni pubbliche e imprese sociali abbia agevolato o impedito l'adattamento dell'offerta ai cambiamenti imposti dalla pandemia.

La ricerca

Costruire un quadro preciso su come le imprese sociali e, più in generale, le organizzazioni di terzo settore hanno reagito alla pandemia non è al momento oggettivamente possibile. Le stesse stime ufficiali sui tassi di crescita sono an-

5 Si veda in particolare il Terzo Rapporto Euricse, *Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana* [Borzaga, 2015; 2017]. Nonché il Rapporto dell'Istat (redatto in collaborazione con Euricse), *Struttura e performance delle cooperative italiane – Anno 2015* [Istat, 2019].

6 Si veda: Fazzi L. (2019), *Costruire l'innovazione nelle imprese sociali e nel terzo settore*, Franco Angeli, Milano. Sul ruolo delle imprese sociali nell'orientare e disegnare le politiche sociali si veda il capitolo 5 del presente Rapporto "Come l'impresa sociale cambia le politiche e la cultura", a cura di Gianfranco Marocchi.

cora incerte, mentre le informazioni sulle imprese sono, ad oggi, limitate e non consentono di isolare né le imprese sociali, né i settori in cui esse operano. Fatta eccezione per qualche indagine sulle cooperative realizzata su campioni ristretti e con domande che rilevano impressioni e valutazioni (più che dati reali), non sono disponibili informazioni specifiche sulle sole imprese sociali. Inoltre, il poco tempo trascorso dalla fine del lockdown e la permanenza di misure restrittive durante la seconda ondata (ancora in essere), hanno dissuasato dal realizzare una ricerca su campioni significativi.

Si è quindi scelto di avviare, in prima battuta, una mappatura che individuasse casi concreti di resilienza, per poi intervistare un gruppo ampio di dirigenti su una serie di tematiche che cogliessero le dinamiche a loro avviso più importanti, le loro determinanti e le indicazioni per il futuro. Nella prima fase sono stati individuati e descritti, attingendo a diverse fonti, più di cento enti di terzo settore tra cui imprese sociali, di diritto o di fatto, che hanno reagito alla crisi in vari modi, ma generalmente in senso positivo. Nella fase successiva sono state intervistate 53 figure apicali di organizzazioni di rappresentanza del terzo settore e dell'imprenditoria sociale. Tutto ciò nella piena consapevolezza che si tratta di un approccio parziale i cui risultati non sono generalizzabili, ma che tuttavia può aiutare a individuare reazioni e comportamenti diffusi e le ragioni sottostanti.

I dati sono stati raccolti mentre la pandemia era ancora in corso, in parte prima e in parte durante la seconda ondata. Non si ritiene tuttavia che questo sfasamento temporale influenzi in modo significativo i risultati. È però possibile che la seconda ondata abbia peggiorato la situazione economico finanziaria delle imprese e quindi non è da escludere che alcune valutazioni raccolte nel corso della ricerca risultino più ottimistiche della realtà. Si ritiene tuttavia che la metodologia impiegata consenta di rispondere alla domanda da cui si è partiti: come hanno reagito le imprese sociali alla pandemia? E cosa ha consentito loro di reagire come in effetti hanno reagito? Risposte importanti sia per provare a comprendere se, finita la crisi, disporremo ancora di un'offerta di servizi sociali non inferiore a quella – già insufficiente – di cui disponevamo prima, sia per verificare se i rapporti tra imprese sociali e finanziatori potranno continuare a essere configurati come negli ultimi anni.

L'impatto della pandemia sulle imprese sociali

Che le imprese sociali sappiano essere resilienti quanto e forse anche più delle altre imprese lo si è constatato dopo la crisi del 2009, dal momento che negli anni immediatamente successivi sono state tra i pochi sistemi imprenditoriali ad accrescere investimenti e occupazione, oltre che ampliare l'offerta di servizi.

La crisi del 2009, tuttavia, le aveva colpite solo indirettamente, a seguito della riduzione della capacità di spesa delle amministrazioni locali. La crisi indotta dalla diffusione del Covid-19 (e conseguenti misure restrittive) ha invece interessato direttamente e in modo significativo gli ambiti in cui operano le organizzazioni di terzo settore e le imprese sociali. Anche se non tutte e non nello stesso modo. Più colpite sono state le organizzazioni e le imprese attive nei settori che hanno dovuto sospendere completamente l'attività – come i servizi culturali, sportivi e ricreativi – o almeno in parte, come i servizi educativi e socioassistenziali non residenziali. Per i servizi residenziali è stato invece necessario ripensare l'organizzazione dell'attività e del personale; sono stati danneggiati soprattutto dal lato dei costi, che sono aumentati senza alcun riconoscimento da parte dei soggetti finanziatori. Più variegato l'impatto sulle cooperative di inserimento lavorativo: alcune hanno dovuto sospendere l'attività, mentre altre – come quelle impegnate nel settore delle pulizie di strutture sanitarie e sociosanitarie e in attività di lavanderia – hanno visto crescere sia la domanda che i costi dei loro servizi.

Nel complesso, confrontando le diverse indagini, si può affermare che la crisi ha colpito direttamente, causa riduzione dell'attività o aumento dei costi, e in modo non marginale, tra la metà e i due terzi delle imprese sociali. Una percentuale non molto dissimile da quella dell'insieme delle imprese. Alla luce di questo scenario – mentre è da escludere per ora un comportamento anticiclico come quello degli anni successivi al 2009 – sarà interessante capire se la reazione delle imprese sociali sia stata di adattamento passivo – che pur ha caratterizzato altre istituzioni e non poche imprese – oppure se siano state capaci di adottare strategie e misure in grado di attenuare l'impatto della crisi.

La prima reazione delle imprese sociali, e più in generale delle organizzazioni di terzo settore, all'apparire della pandemia e all'avvio del lockdown è stata di smarrimento, sia per la mancanza di indicazioni su come erogare i servizi da parte delle amministrazioni competenti, sia per la difficoltà nel reperire i dispositivi di protezione individuale che, quando disponibili, erano riservati agli operatori pubblici. Ma questa situazione non è durata a lungo. Il contrasto tra la dinamicità delle organizzazioni della società civile e l'immobilismo delle amministrazioni pubbliche è risultato subito evidente. Non solo le organizzazioni di volontariato consolidate si sono immediatamente attivate in aiuto di chi non era in grado di provvedere alle proprie necessità, ma sono sorte spontaneamente – e non solo in Italia – nuove organizzazioni, spesso su spinta di gruppi di giovani, con gli stessi fini. L'Italia si è scoperta solidale. Allo stesso modo, nonostante le difficoltà legate alla maggior strutturazione dei servizi erogati, sono state molte le imprese sociali che, sia da sole che in rete e con l'aiuto delle organizzazioni di rappresentanza territoriali, hanno immediatamente ripensato e riorganizzato i servizi, dimostrando una forte determinazione nel mantenerli il più possibile at-

tivi. Le storie raccolte per questo Rapporto, assieme a quelle riportate sui media, danno l'idea della "creatività" con cui queste imprese si sono mosse: passando da servizi in presenza a interventi da remoto, dotando gli utenti non solo dei necessari supporti informatici ma creando anche dei veri e propri prodotti utilizzabili a domicilio, organizzando chiamate telefoniche giornaliere, garantendo supporto tecnico per l'utilizzo di piattaforme, avviando la produzione di dispositivi di protezione, fornendo consulenza psicologica, consegnando pasti, farmaci e libri a domicilio. Diverse imprese sociali, da sole o in rete, hanno anche avviato nuovi servizi, come l'accoglienza e l'assistenza a persone, tra cui bambini, costrette a lasciare il proprio domicilio per il periodo di quarantena, e ne hanno sostenuto direttamente i costi. Alcune sono anche riuscite a promuovere con successo campagne di raccolta fondi. Nessuna di quelle con servizi residenziali ha messo in discussione i propri servizi, nonostante l'aumento dei costi. Una conferma importante rispetto a questa capacità di tenuta è quella contenuta nel recente rapporto di Fondazione Cariplo sulla reazione alla pandemia da parte degli enti di terzo settore lombardi, in prevalenza a carattere imprenditoriale, secondo cui il 42% degli ETS ha modificato (o completamente re-inventato) la propria attività per evitarne la sospensione durante il lockdown. E ben il 93% degli enti presi in esame ha adottato almeno una strategia di tipo attivo.⁷

Di questa capacità di reazione del terzo settore nel suo insieme – non solo quindi del volontariato ma anche delle imprese sociali – si sono accorti alcuni media e soprattutto gli italiani. Come scrive Di Vico "Sul piano dell'offerta di assistenza la pandemia ancora una volta ci ha mostrato la vitalità del terzo settore nella sua articolazione più ampia".⁸ Una convinzione condivisa dalla maggioranza degli italiani, il 65% dei quali, stando all'indagine realizzata per il Giving Report di Vita,⁹ ha riconosciuto il terzo settore come il soggetto che ha fatto di più nel recente passato per migliorare l'Italia. Non se ne sono accorti invece il Governo e diverse amministrazioni pubbliche. Nonostante molti servizi fossero gestiti per conto delle amministrazioni, per molte settimane queste non hanno saputo dare indicazioni chiare sui comportamenti da adottare e hanno lasciato per ultimi gli operatori delle imprese sociali nella distribuzione dei dispositivi di protezione. Al

7 Fondazione Cariplo (2021), *L'impatto del Covid-19 sugli enti di terzo settore. Prime stime sui dati delle candidature al Bando LETS GO!*, Quaderni dell'Osservatorio – Valutazione, n. 35, Milano.

8 Di Vico D. (2021), *Una frattura da ricucire in una società spezzata*, Corriere Buone Notizie, 26 gennaio 2021.

9 «Il 65% degli italiani 'promuove' il Terzo settore. Nel bel mezzo della pandemia, il Terzo settore risulta essere il soggetto che secondo gli italiani ha fatto di più nel recente passato per migliorare la nostra società, cioè per renderla più equa e sostenibile. Si tratta del giudizio più alto rispetto ad ogni altro ente pubblico e privato» (VI Italy Giving Report, *Quale futuro per le donazioni*, Vita, gennaio 2021).

di là di sporadiche dichiarazioni di apprezzamento in occasioni pubbliche da parte di alcuni esponenti di Governo, nella prima versione dei vari Dpcm le esigenze del settore non sono mai state prese in considerazione ed i pochi interventi di sostegno sono arrivati soltanto in sede di approvazione parlamentare. Inoltre, mentre la televisione di Stato metteva in atto una campagna ossessiva di raccolta fondi a favore della Protezione Civile, sterilizzando di fatto una delle principali fonti di finanziamento delle organizzazioni di terzo settore più colpite dalla pandemia,¹⁰ pochissime amministrazioni locali utilizzavano la possibilità prevista dall'articolo 48 del cosiddetto Cura Italia¹¹ di rimborsare alle organizzazioni con cui avevano in essere contratti per l'erogazione di servizi chiusi per forza maggiore, i costi fissi, e nessuna ha riconosciuto i maggiori costi sostenuti da chi invece ha continuato l'attività, a cominciare dalle case di riposo. Anzi, si sono verificati casi in cui le amministrazioni contraenti ne hanno approfittato per disdire convenzioni o sospendere i pagamenti. Il Governo non si è neppure preoccupato di favorire l'autonoma capacità del settore di incanalare risorse private verso le imprese sociali, come dimostra il disinteresse per il completamento della riforma del terzo settore nella parte relativa ai benefici fiscali, mentre proprio durante la seconda ondata ha rischiato di complicare la gestione delle organizzazioni di terzo settore sottomettendo al regime IVA anche gli enti non commerciali, disposizione poi fortunatamente rimossa.

Il combinato disposto tra gli aumenti dei costi – dovuti al maggior turnover degli operatori (soprattutto nei servizi residenziali), all'acquisto dei dispositivi di protezione, agli interventi di sanificazione e agli investimenti in attrezzature necessarie per mantenere attivi i servizi – e la quasi totale assenza di sostegni – se si esclude la possibilità di ricorso alla Cassa Integrazione e alla garanzia statale per l'accesso alla liquidità, quest'ultima limitata però alle sole organizzazioni costituite in forma societaria – si è tradotto per molte organizzazioni in perdite di bilancio anche significative. Perdite destinate a essere compensate con riduzioni del patrimonio. Per la sola Lombardia Fondazione Cariplo ha stimato una perdita complessiva di circa un miliardo.¹²

10 Musella M. (2020b), *La raccolta fondi e il coronavirus. Una provocazione*, Forum di Impresa Sociale, rivistaimpresasociale.it, 3 aprile 2020.

11 D.L. n. 18 del 17 marzo 2020, *Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*, convertito con modificazioni dalla Legge n. 27 del 24 aprile 2020, Gazzetta Ufficiale, Serie Generale n. 70 del 17-03-2020.

12 Fondazione Cariplo (2021), *L'impatto del Covid-19 sugli enti di terzo settore. Prime stime sui dati delle candidature al Bando LETS GO!*, Quaderni dell'Osservatorio – Valutazione, n. 35, Milano.

Le determinanti della resilienza

A fronte di questo scenario, assumono particolare interesse i risultati della ricerca che indagano le determinanti della resistenza, ossia quei comportamenti – rilevati soprattutto grazie alle interviste ai responsabili – che hanno permesso / permettono a molte imprese sociali di essere resilienti. Per cogliere meglio il ruolo di questi fattori sarà utile distinguere tra quelli definibili come strutturali – in qualche modo oggettivi e legati alla storia delle organizzazioni – e quelli identitari, ossia riconosciuti nel dibattito pubblico e nella letteratura come “tipici” delle imprese sociali.

Tra i primi sono emersi come rilevanti: il buon livello di patrimonializzazione, che ha permesso in molti casi di anticipare la Cassa Integrazione ai lavoratori e di assorbire temporaneamente le perdite senza mettere a rischio la continuità dell'attività; la presenza e l'intensità dei legami con la comunità; la flessibilità organizzativa e la qualità dei rapporti con le amministrazioni di riferimento. Tranne che per il primo – messo in dubbio da alcuni, ma sulla base di supposizioni più che di evidenze empiriche – sono tutti fattori già riconosciuti come tipici dell'impresa sociale, di cui però la ricerca conferma la rilevanza non solo nella gestione ordinaria ma anche, se non soprattutto, nella reazione a situazioni di crisi. E consente di apprezzarli meglio. Oltre a quelli citati, la ricerca ha messo in luce anche l'importanza della presenza di soci e dipendenti giovani che, grazie ad una maggior dimestichezza con la tecnologia, hanno contribuito a innovare l'offerta di servizi.

Sono però i fattori identitari che gli intervistati hanno unanimemente riconosciuto come cruciali nel determinare la reazione alla crisi: da una parte, l'orientamento sia dell'organizzazione che degli operatori verso gli utenti ed i loro bisogni e, dall'altra, la determinazione degli stessi lavoratori e la loro disponibilità ad anteporre le esigenze dell'organizzazione ai propri interessi personali. In generale, si è “vista all'opera” l'attenzione delle imprese sociali verso le due più rilevanti categorie di portatori di interesse: utenti e lavoratori. Niente di nuovo dal punto di vista teorico, dal momento che sia la letteratura che la ricerca empirica hanno dimostrato e confermato da tempo la centralità di questi stakeholder nelle imprese sociali più che nelle altre organizzazioni pubbliche e private impegnate in attività simili. Ma questo non era mai stato testato in una situazione di grave crisi. La dimostrazione della loro persistenza costituisce un'ulteriore conferma della loro rilevanza.

Rispetto alle difficoltà imposte dalla pandemia, le imprese sociali – in larga parte indipendentemente da come fossero finanziate e dal tipo di rapporti contrattuali in essere – risultano essersi poste dal lato degli utenti dei servizi invece che dal lato del committente-finanziatore, non solo perché in molti casi

questo stesso si era volatilizzato o comunque non è stato in grado di dare una qualsiasi indicazione, ma semplicemente perché le imprese sociali non hanno voluto “lasciare gli utenti da soli” ad affrontare una situazione che ne aggravava le condizioni di vita.

Ha prevalso l'orientamento alle persone e ai loro bisogni. In modi molto concreti: cercando di dare continuità ai servizi (come quelli ai minori e l'assistenza domiciliare) e garantendo, pur nelle nuove difficili condizioni, qualità e vicinanza alle persone. Detto in altro modo: la finalità sociale scritta non solo negli statuti, ma prima ancora nel codice genetico di queste organizzazioni ha prevalso proprio nel momento più difficile (dove gettare la spugna sarebbe stato più semplice). Con buona pace di chi pensa che gli obiettivi dichiarati e condivisi non possano fare la differenza.

La seconda constatazione è che questa fedeltà alla mission è stata resa possibile dalla presenza di lavoratori non solo professionalmente preparati, ma anche motivati sia al lavoro sociale che al modo con cui esso è organizzato nelle imprese sociali. Si tratta di operatori che hanno tradotto queste motivazioni in sacrifici anche economici – come la rinuncia alle ferie per rendere sostenibili i bilanci e gli straordinari non retribuiti per sostituire colleghi malati – e in disponibilità alla flessibilità delle prestazioni. E non solo per tutelare il posto di lavoro. In molte situazioni l'attenzione delle organizzazioni alla tutela dei lavoratori – ad esempio con l'affannosa ricerca di dispositivi di protezione o l'anticipo della Cassa Integrazione – ha rafforzato quella percezione di equità che la ricerca ha dimostrato essere la determinante principale della soddisfazione e dell'impegno dei lavoratori. Generando un vero e proprio circolo virtuoso.

Ancorchè non del tutto generalizzabili, queste evidenze, oltre a mostrare la persistenza e la forza degli elementi identitari delle imprese sociali, invitano a riflettere sulla debolezza di quelle narrazioni che si focalizzano sulla “ormai irreversibile” dipendenza di gran parte delle organizzazioni di terzo settore a vocazione produttiva – cooperative sociali e non solo – dai finanziamenti pubblici e dai protocolli imposti dai finanziatori; sulla loro scarsa propensione ad adottare forme di governance inclusive di portatori di interesse diversi dai lavoratori; sull'attenuazione del senso di appartenenza all'ente da parte degli operatori. Al contrario, esse hanno dimostrato non solo autonomia e indipendenza, ma anche di sapere giocare bene non solo “in difesa” – rinunciando agli utili per dare continuità all'attività e intaccando le riserve – ma anche “in attacco”, investendo nella ristrutturazione della propria offerta e in nuovi servizi.

Le nuove consapevolezze

Oltre a dimostrare tenuta e solidità dei diversi modelli di impresa sociale, la ricerca ha messo in luce come la pandemia abbia anche accentuato, nei dirigenti, la consapevolezza di alcuni limiti sia del sistema di welfare in cui opera la maggior parte delle loro organizzazioni, sia delle organizzazioni stesse. La convinzione che l'offerta di servizi di welfare fosse insufficiente e sottofinanziata era diffusa da tempo, ma era stata in parte resa quasi tollerabile sul piano sociale dal crescente ricorso a unità di offerta esterna alle amministrazioni pubbliche e, soprattutto, a pratiche di affidamento dei servizi basate sempre più frequentemente sul solo criterio del costo minimo. In questo modo le amministrazioni riuscivano al contempo a non diminuire eccessivamente l'offerta di servizi e a far fronte ai tagli di bilancio. Il tutto a discapito della sostenibilità e della capacità di investire in innovazione delle organizzazioni di offerta e della qualità del lavoro degli operatori. Senza tuttavia che ciò intaccasse la qualità dei servizi che sono stati nella maggior parte dei casi portati avanti con professionalità. La pandemia ha messo in luce tutti i limiti di questo modo di concepire e organizzare i servizi di welfare, sia il loro generale sottofinanziamento che le gravi discriminazioni indotte, tra una sanità privata (in gran parte finanziata con risorse pubbliche, che opera con prestazioni a prezzo fisso potendo scegliere in totale assenza di concorrenza di concentrarsi su quelle più remunerative), una sanità pubblica (complessivamente sottofinanziata ma con lavoratori protetti da contratti) e un'ampia offerta di servizi sociali e sociosanitari garantita in larga parte da imprese sociali su cui le amministrazioni locali risparmiano a discapito delle stesse organizzazioni, dei loro servizi e dei loro lavoratori. Non solo: sono anche emersi i limiti di un sistema sanitario tutto incentrato sugli ospedali e carente di servizi territoriali.¹³

Accanto alle criticità del sistema di welfare, gli intervistati hanno poi segnalato che la pandemia ha messo in luce la debolezza di una parte delle imprese sociali, soprattutto quelle di piccole dimensioni che hanno privilegiato comportamenti competitivi: queste ultime si sono infatti trovate spesso in difficoltà, mentre hanno affrontato meglio la situazione le imprese sociali più propense alla collaborazione in rete e all'inclusione di tutti gli stakeholder nei processi decisionali.

L'esperienza della crisi ha determinato tra gli intervistati una rinnovata determinazione a difendere il modello imprenditoriale proprio dell'impresa sociale, a rivalutarne le specificità, a contrastare i tentativi di proporre definizioni diverse confondendolo con altri modelli imprenditoriali.

¹³ Galera G. (2020), "Verso un sistema sanitario di comunità. Il contributo del Terzo settore", *Impresa Sociale*, n. 2.2020, pp. 88-122.

Li ha resi inoltre più consapevoli della necessità che le loro organizzazioni tornino a battersi per un finanziamento ed una organizzazione dei servizi di welfare adeguati ai bisogni e per una corretta valutazione del ruolo delle imprese sociali che restituisca loro autonomia e flessibilità. Tutte richieste che implicano una revisione radicale delle modalità con cui sono stati impostati e gestiti negli ultimi due decenni i rapporti con i finanziatori pubblici e un deciso passaggio verso la co-programmazione e la co-progettazione dei servizi tradizionali che devono essere ripensati e dei nuovi che vanno velocemente creati: in altri termini verso l'applicazione generalizzata dell'articolo 55 del Codice del Terzo settore. Un articolo che, dopo essere stato contestato dai sostenitori del principio di concorrenza senza se e senza ma, è stato, proprio nell'anno della pandemia, dichiarato dalla Corte costituzionale pienamente coerente sia con la Costituzione italiana che con il diritto eurounitario. A ciò si aggiunge un'ultima consapevolezza: la necessità per le imprese sociali di adottare strategie – come la collaborazione tra loro e con altre imprese – che ne riducano la dipendenza da pochi acquirenti e ne accrescano l'autonomia, e di individuare nuovi canali – oltre le quote versate dai soci, le riserve e il credito bancario – per dotarsi delle risorse finanziarie necessarie per potenziare l'offerta di servizi e tornare ad essere attive anche nell'individuare bisogni e attivare nuove risposte. Obiettivi verso cui sembra si stia orientando anche la filantropia, sempre meno interessata a finanziare progetti auto-definiti e sempre più a favore di interventi a diretto sostegno delle organizzazioni, dei loro progetti di servizio e della loro crescita.

L'impresa sociale e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

Se la ricerca conferma che la crisi non sembra destinata a mettere fine alle imprese sociali così come regolamentate e praticate in Italia – ma semmai dalla crisi esse possono uscire più forti e consapevoli delle proprie specificità – il loro futuro dipenderà in modo significativo dal contesto che si va faticosamente definendo a livello politico. Uno scenario che sarà inevitabilmente segnato dalle scelte riposte nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), sia per le risorse che mette in campo, sia perché gli interventi previsti dal Piano – in particolare gli investimenti – attrarranno in futuro ulteriori risorse a completamento e per la gestione. È quindi utile chiedersi, in conclusione, che spazio potrà riservare il Piano al terzo settore in generale e alle imprese sociali in particolare.

Coerentemente con un atteggiamento ormai consolidato, il Governo Conte, sia nel processo di formazione del Piano che nelle prime stesure, o ha ignorato completamente il settore o lo ha citato in modo casuale. Nelle varie Task Force pur pletoriche non è stato inserito nessun conoscitore del settore e ciò si è tradotto in richiami sporadici e in indicazioni confuse se non improponibili.

Nella prima versione del Piano, il terzo settore era citato una sola volta e confinato all'interno di una sola missione e con funzioni soltanto integrative di quelle dell'attore pubblico. Nelle versioni successive non si sono rilevati miglioramenti significativi. Nessun riferimento, ad esempio, ai ruoli riconosciuti al settore dalla Corte costituzionale. In nessuna delle tre versioni è mai comparso alcun riferimento all'impresa sociale.

Nell'attesa che il nuovo Governo presenti il proprio Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, esso – che ne riconosca esplicitamente o meno il ruolo – è comunque destinato ad aprire interessanti spazi di sviluppo per le imprese sociali. E questo per tre concomitanti ragioni: perché tra le cinque priorità indicate dalla Commissione Europea figura esplicitamente anche la coesione sociale; perché i fondi del New Generation EU vanno destinati non a spesa corrente ma a investimenti; perché i fondi vanno spesi in tempi molto brevi. Ciò significa che una parte significativa dei fondi sarà certamente indirizzata verso il potenziamento dei servizi di welfare – dai servizi sociali alle politiche attive del lavoro – e sarà utilizzata per investire nel potenziamento delle infrastrutture e nelle reti sociali. Si dovrà necessariamente trattare di investimenti immateriali, quindi investimenti sulla creazione di capacità soprattutto umane o organizzative in grado non solo di avviare, ma anche di consolidare nel tempo una offerta adeguata di servizi. Dovendo infine essere portato a compimento in tempi relativamente brevi, è del tutto naturale che non potranno essere coinvolte le sole pubbliche amministrazioni ma l'intero sistema delle imprese sociali. Resta da vedere come e per quali servizi.

Vi sono quindi buone ragioni per monitorare con attenzione sia la formazione del Piano che la sua implementazione, soprattutto da parte delle organizzazioni di rappresentanza il cui ruolo è certamente cresciuto durante crisi, ma necessita di essere rafforzato anche attraverso una maggior condivisione delle proposte tra tutte le componenti e con la comunità scientifica. In questo senso vanno lette anche le proposte formulate da Iris Network e riprese nelle conclusioni di questo Rapporto. Non solo per contribuire alla sua realizzazione e allo sviluppo del Paese, ma anche per far riconoscere il giusto ruolo al settore e alla sua componente imprenditoriale.

La struttura del Rapporto

Il Rapporto è strutturato in tre parti più le conclusioni. La prima parte si compone di due capitoli: nel primo, utilizzando le informazioni del registro statistico dell'Istat sulle istituzioni non profit relativo all'anno 2018, C. Carini e M. Lori ricostruiscono l'universo delle imprese sociali sia di diritto – cooperative sociali e imprese sociali con altra forma giuridica – che di fatto – tutte le organizzazioni

senza scopo di lucro che alla data della rilevazione e indipendentemente dalla forma giuridica avevano almeno il 50 % delle entrate da transazioni di mercato e almeno un dipendente – ne quantificano il contributo al valore aggiunto e all'occupazione e ne propongono la distribuzione per regioni e settori. Nel secondo capitolo F. Amati e M. Musella ricostruiscono e qualificano la presenza delle imprese sociali nelle regioni del Mezzogiorno.

I tre capitoli successivi riprendono e completano la riflessione proposta in apertura del Workshop dell'impresa sociale del 2019. E. Chiaf quantifica e approfondisce il valore economico e il contributo all'occupazione delle imprese sociali adottando una definizione più ampia di quella del capitolo 1, lasciando cioè il solo requisito del 50% di attività market. Ciò le consente di approfondire maggiormente la rilevanza di queste organizzazioni nei diversi settori e il loro ruolo nella creazione di benessere economico e sociale, per concludere con una riflessione originale sull'identità dell'impresa sociale. Nel capitolo 4, S. Depedri approfondisce come l'impresa sociale, proprio per le sue caratteristiche identitarie, riesca a coniugare in modo originale valore sociale e valore economico, materiale e immateriale. In particolare l'autrice sostiene e illustra con dati originali come, contrariamente ad una convinzione diffusa, le imprese sociali riescano a creare valore economico antepoendo l'obiettivo di creazione di valore sociale, e indica in che modo le imprese sociali possono accrescere il valore sociale prodotto. Nel quinto capitolo G. Marocchi propone un'analisi di come l'emergere e il progressivo affermarsi dell'impresa sociale in Italia abbia influenzato direttamente il quadro normativo, le politiche e le strategie di intervento sociale, oltre che le convinzioni culturali prevalenti o diffuse nel corpo sociale su come vadano affrontate le diverse emergenze sociali. L'autore non si limita a smentire attraverso l'analisi storica le narrazioni che considerano le imprese sociali al traino delle politiche pubbliche, ma dimostra con esempi concreti come le imprese sociali continuino a svolgere il ruolo di co-costruttore di politiche sociali innovative.

Seguono tre capitoli a cura di G. Tallarini dove vengono presentati i risultati della ricerca sulla reazione delle imprese sociali – e più in generale delle organizzazioni del terzo settore – alla pandemia e al suo impatto sulle loro attività. Dopo aver sintetizzato le esigue conoscenze desumibili dalle diverse fonti, ufficiali e non, che hanno cercato di ricostruire quali sono state le conseguenze della pandemia sul sistema produttivo e sociale (capitolo 6), vengono presentate, in prima battuta, le strategie adottate dalle imprese sociali indagate per reagire alla crisi e mantenere in vita le attività, e, poi, i fattori che secondo gli intervistati ne hanno favorito la resilienza e quelli che invece sono stati insufficienti o che sono mancati (capitolo 7). Infine (capitolo 8) si mettono in luce gli elementi di apprendimento di questi mesi da parte degli intervistati, soprattutto in un'ottica di rilancio delle loro organizzazioni.

Nelle conclusioni del Rapporto (capitolo 9) sono illustrate le proposte di politiche pubbliche che potrebbero aiutare le imprese sociali italiane a crescere ed ampliare le proprie attività, aumentando l'offerta di servizi di interesse generale, creando reddito e occupazione oltre che migliorando le condizioni di vita dei cittadini. Il volume si chiude con un'appendice dove sono riportate in sintesi le storie di resilienza raccolte.

Capitolo 1

Dimensioni e caratteristiche delle imprese sociali

Chiara Carini, Massimo Lori

1.1 Introduzione

I decreti legislativi 155/06 e 112/17 – quest'ultimo sostitutivo del precedente – hanno ampliato sia la platea di forme giuridiche che possono ottenere la qualifica di impresa sociale sia i settori d'attività in cui questa specifica forma organizzativa può operare.

Secondo il d.lgs. 112/2017, possono infatti acquisire "la qualifica di impresa sociale tutti gli enti privati, inclusi quelli costituiti nelle forme di cui al libro V del Codice civile, che, in conformità alle disposizioni del presente decreto, esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività" (art. 1).

Il mondo dell'imprenditoria sociale racchiude quindi potenzialmente una molteplicità di realtà: non solo le cooperative sociali (che con il d.lgs. 112/2017 acquisiscono di diritto lo *status* di impresa sociale), ma anche altre forme d'impresa che presentano i requisiti previsti dalla legge e che acquisiscono formalmente la qualifica richiedendo l'iscrizione nell'apposita sezione del registro delle imprese tenuto dalle Camere di Commercio.¹

Considerando tuttavia che l'attuazione parziale della riforma del terzo settore – soprattutto per quanto riguarda le disposizioni fiscali – potrebbe aver rallentato il processo di adozione della qualifica da parte di diverse imprese e realtà del mondo non profit, guardare unicamente al numero di cooperative sociali e di imprese iscritte nell'apposita sezione del registro camerale potrebbe fornire un quadro incompleto delle potenzialità del settore. Inoltre, per analizzare la dimensione imprenditoriale delle istituzioni non profit, sarà utile andare oltre la definizione strettamente giuridica di impresa sociale e concentrarsi su una concettualizzazione che ne delinei le caratteristiche di base prescindendo dalla specificità del quadro giuridico (che spesso prevede come *conditio sine qua non* per il riconoscimento della qualifica di impresa sociale l'iscrizione ad un registro amministrativo creato *ad hoc*, come nel caso italiano).

Negli ultimi decenni la letteratura scientifica e il dibattito pubblico a livello internazionale hanno fatto sovente ricorso al concetto di impresa sociale spesso assimilandolo a quello di *social entrepreneurship*, il quale, tuttavia, permane un oggetto sfocato che oltre a risentire dell'approccio ideologico entro cui viene inquadrato [Guglielmo e Libbi, 2020], in assenza di una definizione condivisa è

¹ Va infatti ricordato che, secondo il d.lgs. 112/2017 l'iscrizione a tale sezione è requisito necessario per l'acquisizione della qualifica.

strettamente legato ai framework giuridici nazionali [United Nations, 2018; European Commission, 2020a].

Con la revisione da parte delle Nazioni Unite [United Nations, 2018] del manuale per la costruzione del conto satellite delle istituzioni non profit, anche la statistica ufficiale si è dotata di una definizione di impresa sociale necessariamente generale per superare le specificità dei contesti nazionali: "*Social enterprises (also known as social ventures) are units that utilize market means but primarily to serve social purposes, such as employing and training disadvantaged individuals (for example, persons with disabilities and the long-term unemployed), producing products of special social value or serving disadvantaged persons in other ways. Those institutions, too, take different legal forms in different countries, such as work integration social enterprises, community interest corporations, benefit corporations, welfare organizations, self-managed enterprises, social impact investment institutions or worker-owned companies. A social enterprise is considered an NPI [Non-Profit Institution] in the SNA [System of National Accounts] unless it generates and distributes its surplus to owners or stockholders (2008 SNA, para. 23.25). Those that significantly limit their profit distribution directly, or indirectly by virtue of the personnel they hire and train, the social or environmental character of the products they produce or the clientele they serve, fall within the scope of the TSE sector*" [United States, 2018 - p. 11].

Nella sostanza, quindi, un'impresa sociale ha un orientamento *market*, sebbene subordinato al perseguimento di finalità sociali di interesse collettivo (inserimento lavorativo di soggetti che faticano ad entrare nel mercato del lavoro, offerta di servizi che creano valore sociale, ecc.), che la differenzia dal resto delle istituzioni non profit di cui però condivide la mission, e diversamente dalla imprese *mainstream* opera sotto il vincolo di una limitazione significativa della distribuzione degli utili (non superiore al 50% dell'avanzo contabile). Questa definizione, essendo stata formulata per armonizzare le differenze tra i sistemi nazionali di statistica di tutto il mondo, è inevitabilmente piuttosto astratta.

La Commissione Europea nell'ambito del programma nato proprio con l'obiettivo di promuovere e rafforzare la diffusione dell'imprenditorialità sociale tra i Paesi membri (*Social Business Initiative*), ha formulato una definizione di impresa sociale, più articolata di quella statistica, che si fonda sul riconoscimento di tre dimensioni chiave [European Commission, 2020a]: lo svolgimento di attività commerciali (dimensione economico-imprenditoriale) per il perseguimento di finalità sociali o del bene comune della società (dimensione sociale) all'interno di un'organizzazione o di struttura proprietaria che ne rifletta la mission (dimensione della governance inclusiva e partecipativa).

Ciò detto, l'analisi presentata nei prossimi paragrafi intende rispondere ad un duplice obiettivo. Utilizzando i dati del registro statistico delle istituzioni non profit relativo all'anno 2018, viene innanzitutto presentata una panoramica delle imprese sociali riconosciute dalla legge analizzando – sia a livello territoriale che settoriale – le principali caratteristiche delle cooperative sociali e delle altre imprese iscritte alla sezione speciale del registro delle imprese (paragrafo 1.2). Nel terzo paragrafo sono poi presentati i risultati di un'analisi volta a ricostruire l'insieme delle imprese che, adottando le definizioni internazionali qui illustrate (in particolare quella europea), possono essere considerate sociali a prescindere dalla mera iscrizione all'apposita sezione del registro delle imprese.

1.2 L'impresa sociale in Italia

Secondo i dati dell'Istituto Nazionale di Statistica, nel 2018, erano 16.557 le imprese formalmente riconosciute come imprese sociali a termini di legge. Si tratta per lo più di cooperative sociali (15.751) a cui si aggiungono 806 imprese (società di persone, capitali, realtà del mondo non profit) che si sono registrate presso l'apposita sezione del registro imprese. Nel complesso, queste imprese hanno occupato poco più di 458 mila lavoratori dipendenti. Di questi, la quasi totalità (98,6%) era alle dipendenze delle cooperative sociali (Tabella 1.1).

	N. imprese	N. dipendenti
Imprese sociali non di diritto	806	6.379
Cooperative sociali	15.751	451.843
Totale	16.557	458.222

Tabella 1.1 Imprese sociali e loro dipendenti. Anno 2018. Valori assoluti. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

Si tratta, nella maggior parte dei casi, di imprese con un'esperienza pluriennale a cui si sono affiancate realtà nate in anni più recenti: quasi il 30% delle imprese rilevate, infatti, risulta essere stato costituito negli ultimi cinque anni e quindi ancora in fase di avvio e start-up (Figura 1.1). I dati evidenziano altresì che ad una maggiore età corrisponde anche una maggiore strutturazione imprenditoriale. Sebbene, infatti, solo un'impresa sociale su tre (35,2%) sia stata costituita prima del 2003, tali realtà hanno occupato il 72,6% dei dipendenti registrati nel 2018. Per contro, le 6.132 imprese (37,0%) costituite tra il 2003 ed il 2013 hanno occupato il 19,3% dei dipendenti e le 4.604 nate dopo il 2013 solo l'8,1%.

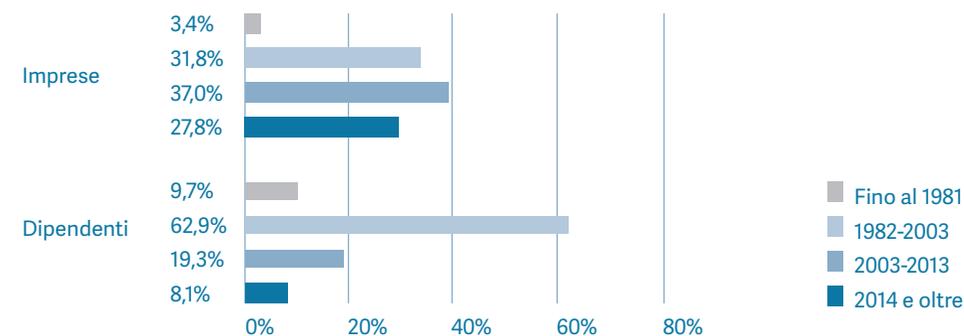


Figura 1.1 Imprese sociali e loro dipendenti per anno di costituzione dell'impresa. Anno 2018. Valori percentuali. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

I dati per ripartizione territoriale evidenziano come tali istituzioni si distribuiscono lungo tutto lo stivale, con una maggiore concentrazione nelle regioni del Sud (24,7%), del Nord-Ovest (23,7%) e del Centro (21,5%) rispetto a quelle del Nord-Est (16%) e delle Isole (14,1%). In particolare, i dati a livello regionale evidenziano un peso maggiore – sia come numero di imprese che di dipendenti – di alcune regioni del Nord (Lombardia, Piemonte, Emilia-Romagna; Tabella 1.2) ma, soprattutto, mettono in luce il differenziale in termini di dimensione tra imprese delle regioni del Nord, del Centro o del Sud; il numero medio di dipendenti per impresa, infatti, passa da 60,4 nel caso dell'Emilia-Romagna a 7,7 per la Calabria.

La maggiore strutturazione delle imprese sociali delle regioni settentrionali è confermata anche dai dati sulle classi di dipendenti e di fatturato delle imprese. Come appare evidente dai dati riportati nella Tabella 1.3, il 47% delle imprese delle regioni del Nord-Est e del Nord-Ovest hanno occupato 10 o più dipendenti (contro il 28,7% delle regioni del Sud e il 30,6% di quelle insulari) e oltre il 15% delle imprese di queste regioni ha registrato un fatturato superiore ai 2 milioni di euro contro percentuali che si attestano intorno al 3% nelle regioni meridionali e insulari.

Dall'analisi del numero di imprese sociali per settore d'attività emergono chiaramente le due anime che hanno caratterizzato la cooperazione sociale fin dal suo riconoscimento giuridico: i servizi sociali, educativi e sociosanitari e l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati (Tabella 1.4). Il 62,1% delle imprese sociali opera nei settori dell'assistenza sociale e protezione civile (45%), dell'istruzione e della ricerca (9,5%) e della sanità (7,5%). Il 32,4% opera, invece, nel settore dello sviluppo economico e della coesione sociale, ambito dove sono classificate le attività volte all'integrazione lavorativa di soggetti svantaggiati. L'anima cooperativa risulta ancora più evidente nei dati dei dipendenti.

Nei settori classici della cooperazione sociale di tipo A (istruzione, assistenza sociosanitaria) è occupato il 77,1% dei dipendenti totali delle imprese sociali. A pesare su questa percentuale è soprattutto il settore dell'assistenza sociale che, da solo, conta il 56,1% degli occupati totali. Inoltre, aggiungendo a questi settori quello dello sviluppo economico e della coesione sociale si tocca quota 98,5%, evidenziando quindi come il contributo dei rimanenti settori all'occupazione dipendente sia marginale.

Regione	N. imprese		N. dipendenti		N° dipendenti per impresa
	v.a.	%	v.a.	%	
Piemonte	894	5,4	47.849	10,4	53,5
Valle d'Aosta	39	0,2	931	0,2	23,9
Lombardia	2.362	14,3	87.207	19,0	36,9
Veneto	975	5,9	40.893	8,9	41,9
Provincia Autonoma di Bolzano	195	1,2	3.077	0,7	15,8
Provincia Autonoma di Trento	129	0,8	7.048	1,5	54,6
Friuli-Venezia Giulia	240	1,4	13.643	3,0	56,8
Liguria	435	2,6	11.954	2,6	27,5
Emilia-Romagna	935	5,6	56.485	12,3	60,4
Toscana	738	4,5	31.268	6,8	42,4
Umbria	266	1,6	8.500	1,9	32,0
Marche	367	2,2	13.206	2,9	36,0
Lazio	1.562	9,4	37.041	8,1	23,7
Abruzzo	375	2,3	7.599	1,7	20,3
Molise	151	0,9	2.637	0,6	17,5
Campania	1.756	10,6	20.067	4,4	11,4
Puglia	1.374	8,3	22.360	4,9	16,3
Basilicata	246	1,5	4.457	1,0	18,1
Calabria	690	4,2	5.340	1,2	7,7
Sicilia	1.815	11,0	21.399	4,7	11,8
Sardegna	1.013	6,1	15.261	3,3	15,1
Italia	1.6557	100,0	458.222	100,0	27,7

Tabella 1.2 Imprese sociali e loro dipendenti per regione. Anno 2018. Valori assoluti e percentuali. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Isole	Totale
<i>Dipendenti</i>						
Nessun dipendente	18,8	16,0	20,5	20,4	19,0	19,2
1-2	10,5	10,7	15,3	18,1	15,0	14,3
3-9	23,6	25,9	27,4	32,8	35,4	29,2
10 e oltre	47,1	47,5	36,8	28,7	30,6	37,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Fatturato</i>						
Non presenta dichiarazione IVA	5,0	3,0	5,7	6,2	6,2	5,4
Fino a 49 mila	13,9	13,5	20,7	32,3	25,6	22,1
Da 50 mila a 199 mila	20,7	21,7	26,5	29,8	32,2	26,4
Da 200 mila a 499 mila	19,2	20,3	18,3	16,3	20,2	18,6
Da 500 mila a 1.999 mila	26,2	24,9	18,4	11,9	12,8	18,4
2 milioni e oltre	15,0	16,6	10,4	3,6	3,0	9,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabella 1.3 Imprese sociali per ripartizione geografica, classi di dipendenti e classi di fatturato. Anno 2018. Valori percentuali. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

	Imprese		Dipendenti		N° dipendenti per impresa
	v.a.	%	v.a.	%	
Cultura, sport e ricreazione	683	4,1	4.088	0,9	6,0
Istruzione ricerca	1.579	9,5	22.493	4,9	14,2
Sanità	1.248	7,5	73.982	16,1	59,3
Assistenza sociale e protezione civile	7.457	45,0	257.008	56,1	34,5
Sviluppo economico e coesione sociale	5.370	32,4	97.989	21,4	18,2
Altri settori	220	1,3	2.662	0,6	12,1
Totale	16.557	100,0	458.222	100,0	27,7

Tabella 1.4 Imprese sociali e loro dipendenti per settore d'attività. Anno 2018. Valori assoluti e percentuali. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

L'analisi per area territoriale evidenzia lievi differenze tra le regioni settentrionali e meridionali della penisola con una maggiore presenza di imprese sociali nei settori culturali e sportivi nelle regioni del Nord-Ovest e Nord-Est e, per contro, una più elevata incidenza delle attività educative nelle regioni meridionali (Tabella 1.5).

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Isole	Totale
Cultura, sport e ricreazione	6,9	4,6	3,1	3,2	2,5	4,1
Istruzione ricerca	7,8	8,9	7,5	11,5	11,1	9,5
Sanità	9,7	8,4	6,7	6,1	7,2	7,5
Assistenza sociale e protezione civile	42,3	44,1	43,0	45,9	50,2	45,0
Sviluppo economico e coesione sociale	31,4	31,9	38,3	32,5	28,1	32,4
Altri settori	1,7	2,1	1,3	0,8	0,9	1,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabella 1.5 Imprese sociali per settore d'attività e ripartizione geografica. Anno 2018. Valori percentuali. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

I dati occupazionali e quelli relativi al fatturato evidenziano differenze in termini dimensionali, e quindi plausibilmente una maggiore strutturazione e complessità organizzativa, tra le imprese operanti nei settori tipici della cooperazione sociale di tipo A (Figura 1.2). In ambito sanitario il 48,6% delle imprese ha registrato un fatturato superiore a 500 mila euro e il 22,6% superiore ai 2 milioni di euro. Percentuali queste che scendono rispettivamente al 32,1% e 10,8% tra le imprese sociali del settore dell'assistenza sociale e della protezione civile e al 8,3% e 1,8% tra quelle culturali e sportive.

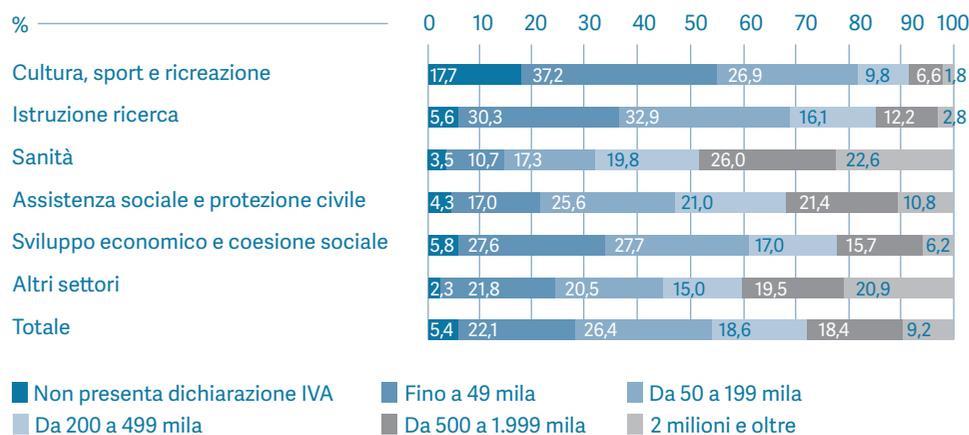


Figura 1.2 Imprese sociali per settore d'attività e classe di fatturato. Anno 2018. Composizione percentuale. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

Anche i dati occupazionali (Figura 1.3) confermano la maggiore dimensione media delle imprese sociali attive nei settori della sanità e dell'assistenza sociale:

in questi ambiti, rispettivamente, il 53,2% e il 41,9% delle imprese ha occupato almeno dieci dipendenti, contro il 32,2% del settore dello sviluppo economico e il 12% delle imprese culturali e sportive, settore quest'ultimo in cui oltre quattro imprese su dieci non hanno lavoratori dipendenti.

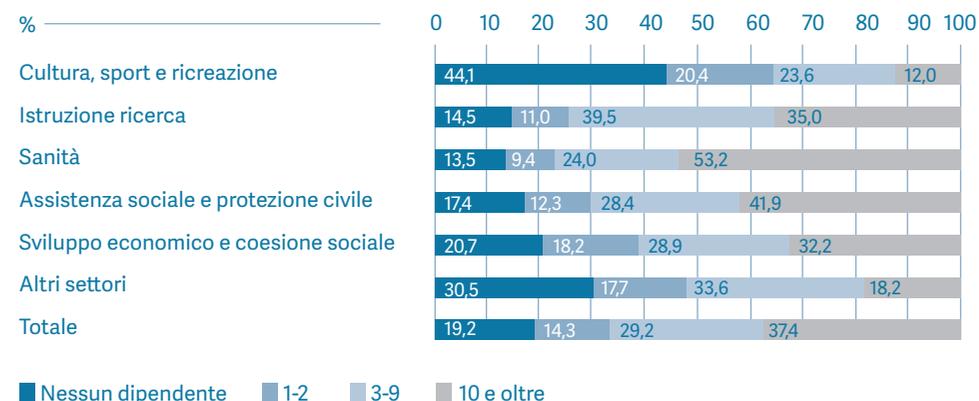


Figura 1.3 Imprese sociali per settore d'attività e classe di dipendenti. Anno 2018. Composizione percentuale. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

1.3 Oltre la definizione giuridica

A partire dai dati del registro delle istituzioni non profit, sempre con anno di riferimento 2018, si può ripetere un'operazione già realizzata sui dati dell'ultimo Censimento tradizionale (anno 2011) [Borzaga et al., 2016], ossia indentificare le imprese sociali tra le istituzioni non profit andando oltre una definizione strettamente giuridica del fenomeno. A tal proposito, basandosi su dati disponibili è possibile riconoscere un'impresa sociale se sono soddisfatti i seguenti criteri:

- presenza di almeno un dipendente;
- almeno una delle seguenti condizioni è soddisfatta:
 - il rapporto tra fatturato e i costi per beni, servizi, e personale è superiore al 50%;
 - trattasi di un'istituzione non profit con forma giuridica d'impresa non necessariamente con la qualifica di impresa sociale;
 - trattasi di una scuola paritaria con attività commerciale;
 - trattasi di una istituzione non profit con attività commerciale operante nell'ambito della sanità.

L'applicazione di questi criteri all'universo delle istituzioni non profit tende sicuramente a soddisfare la dimensione economico-imprenditoriale di un'impresa

sociale riconosciuta sia dalla definizione delle Nazioni Unite [United Nations, 2018], che della Commissione Europea [European Commission, 2020a], mentre la dimensione sociale e la governance inclusiva, difficili da verificare empiricamente, sono assunte come soddisfatte in base alla fattispecie giuridica.

Con riferimento al 2018, l'utilizzo dell'approccio proposto consente di identificare 22.516 imprese sociali *de facto* che complessivamente occupano circa 649 mila dipendenti pari rispettivamente al 6,3% delle istituzioni e al 71,0% dei dipendenti del settore non profit. Rispetto al numero di imprese sociali *ex lege*, quelle *de facto* ne contemplano il 55,2% in più e il 19,2% in meno (quasi esclusivamente imprese sociali *ex lege* senza personale dipendente). Inoltre, in riferimento ai dati delle imprese sociali *de facto* stimate per l'anno 2011, confronto da considerare con le dovute cautele per il cambio di metodologia, si rileva una crescita del 9,3% delle imprese e del 16,0% in termini di dipendenti.

1.3.1 Struttura

Le imprese sociali *de facto* assumono prevalentemente la forma giuridica della cooperativa sociale (57,5%) sebbene non includano per definizione quelle senza dipendenti (oltre 2.700 unità) presenti invece tra le imprese sociali *ex lege*. Dopo la cooperazione sociale, le forme giuridiche più diffuse sono l'associazione (15,4%), l'istituzione non profit con altra forma giuridica² e infine la fondazione (6,3%). La distribuzione dei dipendenti è più concentrata della precedente, con il 69,6% dei lavoratori impiegati da cooperative sociali; inoltre, si rileva un sovradimensionato degli occupati delle fondazioni (11,1%) rispetto a quanto queste pesano in termini di unità.

	N. imprese	N. dipendenti
Associazione	3.469	39.724
Cooperativa sociale	12.956	451.723
Fondazione	1.420	72.096
Altra forma	4.671	85.251
Totale	22.516	648.794

Tabella 1.6 Imprese sociali *de facto* e dipendenti per forma giuridica. Anno 2018. Valori assoluti. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

² Le istituzioni classificate con altra forma giuridica sono principalmente: enti ecclesiastici, società sportive dilettantistiche, comitati, società di mutuo soccorso e imprese sociali.

Le organizzazioni più grandi, con almeno dieci dipendenti, hanno un'incidenza maggiore tra le fondazioni (55,6%) e le cooperative sociali (46,8%) mentre una quota consistente di associazioni (39,4%) opera con non più di due lavoratori dipendenti.

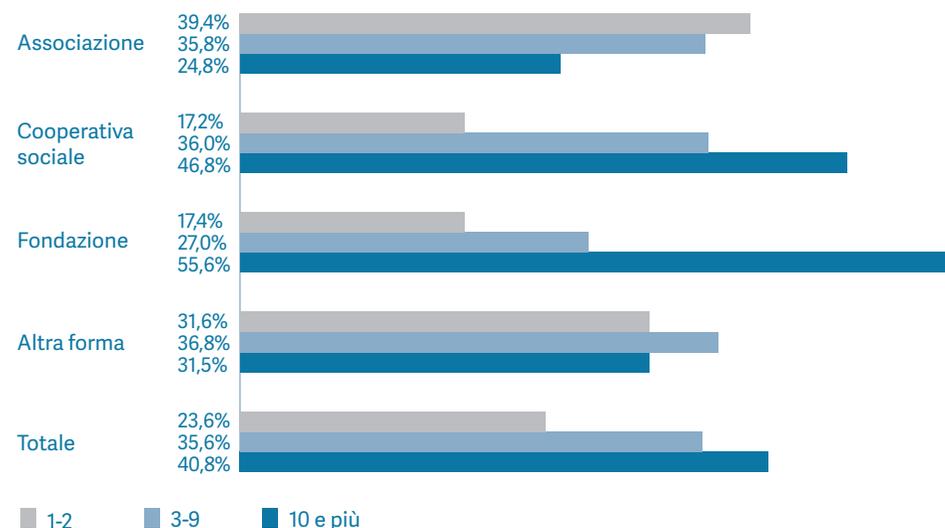


Figura 1.4 Imprese sociali *de facto* per forma giuridica e classe di dipendenti. Anno 2018. Valori percentuali. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

Per quanto riguarda la dimensione economica, le imprese sociali *de facto* per quasi la metà presentano un fatturato inferiore ai 200 mila euro sebbene una quota non trascurabile di esse abbia un volume d'affari superiore ai 2 milioni di euro (10,8%) ed è proprio fra queste che si concentrano quasi i due terzi dei dipendenti complessivi. Sebbene in termini non strettamente lineari, quindi, si osserva una discreta concordanza tra la dimensione economica e occupazionale delle imprese sociali *de facto*.

Rimanendo sull'analisi della dimensione economica, è interessante confrontare le imprese sociali *de facto* con le imprese sociali *ex lege* e le imprese *for profit* (esclusi imprenditori individuali, liberi professionisti e lavoratori autonomi). Da questo confronto (Figura 1.5) si possono trarre due considerazioni: le imprese sociali *tout court* presentano, in termini relativi, una dimensione economica leggermente superiore a quella delle imprese *for profit* e questa tendenza è più marcata qualora si considerino le sole imprese sociali *de facto*. Infatti, se a presentare un fatturato superiore ai 200 mila euro è il 44,5% delle imprese *for profit* questa percentuale sale al 46,2% tra le imprese sociali *ex lege* e al 53,7%

tra le imprese sociali *de facto* che si concentrano poi in misura maggiore nelle classi di fatturato più elevate: da 500 mila a 1.999 mila euro (20,8%) e oltre i due milioni di euro (10,8%).

	N. imprese	N. dipendenti
Non presenta dichiarazione IVA	979	8.505
Fino a 49 mila	2.917	9.580
Da 50 mila a 199 mila	6.526	33.053
Da 200 mila a 499 mila	4.993	51.640
Da 500 mila a 1.999 mila	4.675	126.315
2 milioni e oltre	2.426	419.701
Totale	22.516	648.794

Tabella 1.7 Imprese sociali *de facto* e dipendenti per classe di fatturato. Anno 2018. Valori assoluti. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.



Figura 1.5 Imprese for profit, imprese sociali *ex lege*, imprese sociali *de facto* per classe di fatturato. Anno 2018. Composizione percentuale. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

1.3.2 Diffusione territoriale

Le imprese sociali *de facto* operano prevalentemente al Nord (47,6%), nel Mezzogiorno (33,1%) e infine al Centro (19,3%), ma considerando i dipendenti che impiegano il peso delle regioni del Nord tende ad aumentare significativamente (60,1%) mentre quello del Sud (12,2%) e Isole tende a diminuire (7,0%). In chiave comparativa la distribuzione sul territorio nazionale delle imprese sociali *de facto* è più simile a quella delle istituzioni non profit piuttosto che alla distribuzione delle imprese sociali *ex lege* particolarmente diffuse nelle regioni del Sud e delle Isole (Figura 1.6).

	N. imprese	N. dipendenti
Nord-Ovest	6.461	231.717
Nord-Est	4.258	158.308
Centro	4.341	134.130
Sud	4.613	79.259
Isole	2.843	45.380
Totale	22.516	648.794

Tabella 1.8 Imprese sociali *de facto* e dipendenti per ripartizione geografica. Anno 2018. Valori assoluti. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.



Figura 1.6 Imprese sociali *de facto*, imprese sociali *ex lege* e istituzioni non profit per ripartizione geografica. Anno 2018. Valori percentuali. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

Si osserva una caratterizzazione geografica anche in considerazione delle forme giuridiche (Tabella 1.9). Difatti, la quota maggiore di associazioni e fondazioni si riscontra nelle imprese sociali *de facto* attive nelle regioni del Centro (rispettivamente 18,5% e 5,1%), del Nord-Ovest (17,3% e 11,6%) e del Nord-Est (16,9% e 7,2%) mentre il Mezzogiorno si distingue per il maggior peso della cooperazione sociale (che rappresenta più dei tre quarti delle imprese sociali) e la quasi assenza di fondazioni.

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Isole	Italia
Associazione	17,3	16,9	18,5	10,8	11,7	15,4
Cooperativa sociale	45,0	47,3	51,6	76,7	79,2	57,5
Fondazione	11,6	7,2	5,1	2,0	1,6	6,3
Altra forma	26,0	28,7	24,8	10,5	7,5	20,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabella 1.9 Imprese sociali *de facto* per forma giuridica e ripartizione geografica. Anno 2018. Valori percentuali. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

Le differenze territoriali non riguardano solo la forma giuridica ma anche la dimensione organizzativa ed economica. Rispetto alla classe di addetti, se al Nord oltre il 45% delle imprese sociali *de facto* opera con almeno 10 dipendenti, la quota scende intorno al 35% nel Mezzogiorno. Le differenze dimensionali dal punto di vista territoriale sono più marcate qualora si considerino le classi di fatturato. Infatti, più del 37% delle imprese sociali *de facto* attive al Nord registrano un volume d'affari superiore ai 500 mila euro contro meno del 20% nel Mezzogiorno dove oltre la metà presenta un fatturato che non supera i 200 mila euro.

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Isole	Italia
Dipendenti						
1-2	21,5	19,8	28,0	26,7	22,6	23,6
3-9	31,5	34,3	34,6	39,9	41,3	35,6
10 e oltre	47,0	46,0	37,4	33,4	36,1	40,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fatturato						
Non presenta dichiarazione IVA	3,1	2,4	4,9	6,5	5,6	4,3
Fino a 49 mila	7,8	6,6	12,9	22,9	18,0	13,0
Da 50 mila a 199 mila	25,4	29,0	27,6	32,3	33,8	29,0
Da 200 mila a 499 mila	22,9	24,5	21,4	19,5	22,5	22,2
Da 500 mila a 1.999 mila	25,5	23,5	21,7	13,9	15,5	20,8
2 milioni e oltre	15,3	13,9	11,4	4,8	4,6	10,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabella 1.10 Imprese sociali *de facto* per ripartizione geografica, classe di dipendenti e di fatturato. Anno 2018. Valori percentuali. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

Pertanto, anche quando si considerano le imprese sociali *de facto* si conferma il divario territoriale che si manifesta in organizzazioni più piccole e con risorse economiche più ridotte nel Mezzogiorno al pari di quanto si rileva qualora si considerino le imprese sociali *ex lege* e le istituzioni non profit nel complesso.

1.3.3 Settori di attività

Se l'applicazione di definizioni che trascendono quella strettamente giuridica implica un ampliamento dei confini è interessante osservare se tale approccio comporta una diversa rappresentazione statistica dell'impresa sociale in relazione ai settori di attività. In effetti, la distribuzione delle imprese *de facto* è più

uniforme, diversa da quella delle istituzioni non profit e delle imprese sociali *ex lege*, concentrate, le prime, nel settore della cultura, sport e ricreazione e, le seconde, negli ambiti tradizionali della cooperazione sociale quali assistenza sociale, sviluppo economico e coesione sociale. Nel dettaglio, le imprese sociali *de facto* continuano ad essere più diffuse nel settore dell'assistenza sociale (31,0%) e dello sviluppo economico e coesione sociale (19,1%) come quelle *ex lege*, ma è significativa anche la presenza nell'ambito dell'istruzione e ricerca (18,3%), della cultura, sport e ricreazione (18,2%) e della sanità (8,0%).



Figura 1.7 Imprese sociali *de facto*, imprese sociali *ex lege* e istituzioni non profit per settore di attività. Anno 2018. Valori percentuali. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

La distribuzione per settore di attività cambia in relazione alla forma giuridica assunta dall'impresa sociale *de facto*. In particolare, le cooperative sociali si concentrano nel loro ambito tradizionale e cioè assistenza sociale e sviluppo economico e coesione sociale, mentre le associazioni e le imprese sociali con altra forma giuridica sono più presenti nei settori della cultura sport e ricreazione (rispettivamente il 40,3% e il 45,5%) e dell'istruzione e ricerca (24,8% e 34,2%). Infine, le imprese sociali *de facto* con la forma giuridica della fondazione sono quelle più equi-distribuite tra i diversi settori di attività, sebbene siano quasi assenti in quello dello sviluppo economico e coesione sociale.

Al livello territoriale, come osservato in precedenza, le imprese sociali *de facto* si differenziano rispetto alla forma giuridica assunta, elemento questo che le diversifica anche in considerazione del settore di attività. Nel Mezzogiorno dove è più diffusa la forma cooperativa i settori dell'assistenza sociale e dello sviluppo economico e coesione sociale raccolgono oltre il 60% delle unità, quota che è intorno al 40% nelle regioni del Nord in cui i settori della cultura, sport e ricreazione e dell'istruzione e ricerca raccolgono percentuali superiori al 20%. Pertanto, il ruolo e le attività svolte dalle imprese sociali *de facto* tendono a diversificarsi anche in considerazione del territorio in cui operano.

	Cultura, sport e ricreazione	Istruzione ricerca	Sanità	Assistenza sociale e protezione civile	Sviluppo economico e coesione sociale	Altri settori	Totale
Associazione	40,3	24,8	9,5	9,8	0,7	14,9	100,0
Cooperativa sociale	2,4	9,2	8,1	47,0	32,3	1,1	100,0
Fondazione	18,1	33,8	20,2	20,8	0,8	6,3	100,0
Altra forma	45,5	34,2	3,1	5,3	1,5	10,4	100,0
Totale	18,2	18,3	8,0	31,0	19,1	5,5	100,0
Nord-Ovest	20,0	22,0	10,6	25,4	15,6	6,4	100,0
Nord-Est	20,5	24,0	6,5	25,8	16,2	7,1	100,0
Centro	25,3	13,6	7,0	27,3	20,4	6,6	100,0
Sud	11,8	15,5	6,7	38,8	24,3	2,9	100,0
Isole	10,0	13,3	8,3	44,5	20,6	3,3	100,0
Totale	18,2	18,3	8,0	31,0	19,1	5,5	100,0

Tabella 1.11 Imprese sociali *de facto* per forma giuridica, ripartizione geografica e settore di attività. Anno 2018. Valori percentuali. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

1.4 Conclusioni

I dati presentati nei paragrafi precedenti forniscono una rappresentazione statistica dell'impresa sociale in Italia attraverso l'analisi delle principali caratteristiche delle istituzioni non profit con un orientamento *market*. In ragione della nuova disciplina dell'impresa sociale introdotta dalla riforma del terzo settore, un primo elemento che emerge dai dati è la centralità delle cooperative sociali nel rappresentare l'imprenditorialità sociale: nel 2018 oltre nove imprese sociali *ex lege* su dieci sono cooperative sociali.

Se invece si vanno a considerare le imprese sociali *de facto* (secondo i principi descritti nel capitolo), si ampliano i confini ad altre fattispecie giuridiche, soprattutto associazioni riconosciute e non, sebbene il peso della cooperazione sociale permanga comunque rilevante soprattutto sotto il profilo economico. L'allargamento dei confini, inoltre, permette di rilevare, in termini di settori di attività, una maggior incidenza delle istituzioni non profit con un profilo imprenditoriale – oltre agli ambiti tradizionali della sanità e dell'assistenza sociale – nei settori dell'istruzione e della cultura, sport e ricreazione.

Infine, guardando alle principali caratteristiche strutturali delle imprese sociali *tout court*, si conferma quanto già emerso in precedenti studi [Borzaga et al., 2016], ossia una maggiore diffusione e rilevanza economica delle

imprese sociali attive nelle regioni settentrionali e nel settore sociale e socio-sanitario.

Per concludere, i dati riferiti ad un arco temporale ristretto rispetto all'entrata in vigore della nuova disciplina dell'impresa sociale (circa un anno e mezzo) e l'implementazione parziale della riforma, soprattutto per quanto riguarda la parte relativa alle disposizioni fiscali, non consentono ancora di valutare se il nuovo assetto normativo supererà i limiti del d.lgs. 155/06 che ha avuto il pregio di introdurre la qualifica di impresa sociale nell'ordinamento giuridico italiano ma ottenendo risultati modesti sul piano applicativo.

Capitolo 2

Impresa sociale e contributo allo sviluppo nel Mezzogiorno

Francesco Amati, Marco Musella

2.1 Introduzione

L'impresa sociale può offrire oggi un contributo rilevante allo sviluppo del Paese e del suo Mezzogiorno. Occorre, però, che se ne accetti l'unicità all'interno del panorama delle istituzioni del sistema economico e sociale italiano, in una fase storica in cui i mutamenti culturali, la recente pandemia e l'evoluzione delle tecnologie rendono il quadro globale in continuo cambiamento. Qualsiasi tentativo di osservazione, misurazione e descrizione del fenomeno non può non tenere conto di queste trasformazioni, ma anche della necessità di salvaguardare questa forma di impresa da contaminazioni e "ibridazioni" che finirebbero per depotenziarne le capacità uniche di incidere sui processi di sviluppo economico e sociale, al Sud come nel resto del Paese.

Allo stesso modo vanno considerati i cambiamenti introdotti dalla riforma del terzo settore e dell'impresa sociale avviata nel 2016 attraverso la Legge Delega n. 106¹ e successivi Decreti di attuazione tra cui quello dedicato proprio all'impresa sociale (d.lgs. 117/2017). Rispetto al passato è stato previsto dal legislatore un interessante ampliamento del raggio d'azione di questi enti, da un lato immettendo nell'alveo delle attività di interesse generale anche settori che in precedenza non erano formalmente riconosciuti dalle normative di riferimento, dall'altro integrando notevolmente l'elenco degli ambiti di intervento in cui l'impresa sociale può svolgere le proprie attività [Amati, 2018]. È questo un indubbio riconoscimento che un'impresa non orientata al profitto non solo è possibile, ma può portare ad una valorizzazione delle risorse migliore e maggiore in ambiti produttivi che l'impresa tradizionale trova poco appetibili.

Nello spazio di un'economia sociale intesa in senso sempre più ampio, il ruolo dell'impresa sociale ha un'importanza strategica nei processi di sviluppo sociale ed economico del nostro Paese; e ciò vale anche, e forse soprattutto, nel Mezzogiorno d'Italia ove le imprese sociali, pur andando oltre la forma della cooperativa sociale, possono rappresentare attori chiave della valorizzazione dei territori e delle loro vocazioni produttive in una dimensione sostenibile e "umana" dello sviluppo [Musella, 2018; 2020a].

Se si vuole, la stessa emergenza da Covid-19 rende ancora più urgente comprendere ed analizzare il reale contributo che l'impresa sociale può offrire ad un percorso di ripresa che, se è da considerarsi complesso e faticoso ovunque in Italia, necessiterà di sforzi aggiuntivi intelligenti, e di "sguardo lungo", proprio nei territori del Mezzogiorno d'Italia che, per condizioni di partenza e difficoltà politiche, sociali

¹ Legge n. 106 del 6 giugno 2016, *Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale* (16G00118) (Gazzetta Ufficiale, Serie Generale n. 141 del 18 giugno 2016).

ed economiche, rischiano di rimanere vittime di una incapacità di attivare quei circoli virtuosi dello sviluppo in assenza dei quali sarà difficile riemergere dalla crisi. L'idoneità del sistema produttivo di garantire livelli elevati e qualitativamente adeguati di produzione e di occupazione dovrà essere rimossa con un apporto sinergico e di complementarità tra pubblico, privato e impresa sociale.

Già nelle riflessioni di alcuni anni fa [Musella, 2008] è stato da noi ribadito che l'impresa sociale – in quel caso, in verità, il riferimento era all'intero terzo settore, ma sul punto si tornerà nelle conclusioni – avrebbe potuto giocare un ruolo rilevante per attenuare, e in certi casi superare, quei vincoli all'incremento dell'offerta che in modo evidente bloccavano (e bloccano ancora oggi) lo sviluppo del Sud. In particolare ci riferivamo all'apporto del terzo settore all'accumulazione di capitale umano e di capitale sociale, e all'impatto positivo che avrebbe potuto dare al contrasto alla criminalità organizzata, determinando, su questo fronte, anche modelli per un riutilizzo sociale sostenibile dei beni confiscati alle mafie in tutto il territorio nazionale.

Su tutti e tre questi fronti – accumulazione di capitale umano, rafforzamento delle reti e dell'affezione alle "regole", quindi, implementazione di capitale sociale, contrasto alla mentalità e alle pratiche della criminalità organizzata – ancora oggi il contributo che può offrire l'impresa sociale è davvero rilevante, non solo in termini di creazione di circuiti virtuosi di valorizzazione delle risorse umane (occupazione), sociali (norme e regole di convivenza civile più consone ad una grande area di un Paese ricco ed evoluto) e materiali (miglioramento di produttività dei fattori e aumento della produzione e del reddito), ma anche sotto il profilo della trasformazione di una mentalità e di una cultura che deve crescere nella dimensione del prendersi "cura" dei problemi della comunità, piuttosto che attendere soluzioni da chi (in fondo lo si è capito in questi anni) non è in grado di offrirne, ma può, semmai, essere stimolato a contribuire affinché le comunità le trovino.

Sul fronte del contrasto alla povertà minorile, della rigenerazione urbana e del riutilizzo dei beni confiscati – e sono solo tre dei tanti ambiti per i quali sarebbe facile citare decine di buone prassi imprenditoriali, radicate nel Meridione, che procedono tra mille difficoltà senza grandi aiuti né del pubblico, né della filantropia privata – si è realizzata in questi anni una resistenza e una voglia di cambiamento che la politica potrebbe aiutare molto di più, anche come risorse, e molto meglio, in termini di altri supporti e di regole eque e chiare.

2.2 Un focus sull'impresa sociale nel Mezzogiorno a partire dai dati del Censimento Istat del 2020

Al momento appare difficile reperire dati in grado di rappresentare in modo esauriente, sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo, il mondo dell'im-

presa sociale nel Mezzogiorno. La fonte più recente da cui è possibile ottenere informazioni sulle imprese sociali in Italia è il *Censimento permanente sulle istituzioni non profit* realizzato dall'Istat ed aggiornato al 2018 [Istat, 2020a],² in cui viene esaminato l'intero universo delle organizzazioni di terzo settore presenti in Italia. All'interno del Censimento, però, vengono messi in evidenza alcuni dati generali sulle cooperative sociali e sulle imprese sociali, in riferimento soprattutto alla distribuzione per aree territoriali del Paese, ai settori di intervento ed al numero di dipendenti.

Al fine di analizzare l'imprenditoria sociale e la sua capacità di generare occupazione nei territori del Mezzogiorno d'Italia è necessario, dunque, partire dalle analisi, in termini quantitativi, del sottoinsieme della cooperazione sociale. Come noto, sin da prima che venisse emanata la normativa con la quale è stato attribuito, per la prima volta, il dovuto riconoscimento istituzionale all'impresa sociale in quanto tale (d.lgs. 155/2006), le cooperative sociali sono state identificate come "imprese sociali di fatto", proprio perché univano indissolubilmente vocazione imprenditoriale e finalità sociali. Inoltre, sempre riferendosi al d.lgs. 155, un rilevante numero di imprese sociali presenti in Italia erano costituite in forma di cooperative sociali; sul punto infatti, alcuni dati elaborati dall'osservatorio Isnet nel 2017 ci dicono che su un totale di 1.160 imprese sociali *ex lege* analizzate, 285 erano cooperative sociali e consorzi e 875 avevano assunto una delle altre forme giuridiche possibili [Isnet, 2017].³

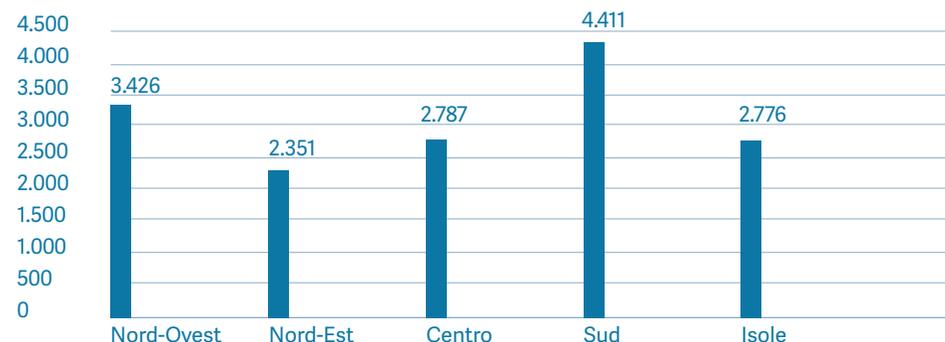
Oggi, a seguito della riforma del terzo settore, avviata con la Legge delega 106/2016 e del d.lgs. 112/2017, le cooperative sociali acquisiscono "di diritto" la qualifica di impresa sociale. Tuttavia, essendo ancora in corso il trasferimento delle cooperative sociali nell'apposita sezione del Registro delle imprese, è più corretto analizzare distintamente le cooperative sociali e le imprese sociali. Per questa motivazione nelle pagine che seguono verranno presentati sia dati specifici sulle cooperative sociali sia dati riferibili ad altre forme di imprese sociali (società di persone, di capitale e altre tipologie di organizzazioni di terzo settore iscritte nella sezione del Registro delle imprese dedicato alle imprese sociali).⁴

² Si tratta di un Censimento permanente che riguarda l'intero universo delle organizzazioni di terzo settore, i cui registri statistici sono aggiornati annualmente: https://www.istat.it/it/files/2020/10/REPORT_ISTITUZIONI_NONPROFIT_2018.pdf

³ Osservatorio Isnet sull'impresa sociale in Italia, "Riforma del Terzo Settore e Impresa Sociale. Scenari e prospettive", 2017. Si tratta di una rilevazione realizzata in una fase antecedente all'entrata in vigore della riforma; per lo più sono state utilizzate banche dati appartenenti ad anni e fonti diverse tra loro.

⁴ Nel capitolo 1 di questo Rapporto, gli autori propongono un'interessante lettura dei dati del Censimento Istat 2020 in cui si tiene conto, non solo delle cooperative sociali e delle imprese sociali *ex lege*, ma anche di altre tipologie organizzative che *de facto* vengono ricondotte all'impresa sociale.

L'attività di misurazione e di analisi del settore dell'imprenditoria sociale, proprio per quanto ora specificato, non può prescindere da una preliminare analisi sul fenomeno della cooperazione sociale. L'Istat calcola che nel 2018 sono presenti sul territorio nazionale 15.751 cooperative sociali, delle quali il maggior numero è attivo nel Sud d'Italia (4.411 unità), 3.426 cooperative sociali sono presenti nel Nord-Ovest, 2.351 nel Nord-Est, 2.785 nel Centro e 2.776 nelle Isole (Figura 2.1). Il Sud peninsulare si attesta, dunque, come l'area territoriale con più cooperative sociali, a differenza di quanto si rileva per la totalità delle tipologie organizzative del terzo settore: in quest'ultimo caso, infatti, si ha una maggiore presenza di organizzazioni nelle aree territoriali del Nord-Est (100.375 unità rispetto al totale nazionale di 359.574) e del Nord-Ovest (81.921 unità) e una loro minore presenza nelle aree del Sud (63.809 unità) e delle Isole (33.689).



■ N. totale in Italia: 15.751

Figura 2.1 Cooperative sociali in Italia per ripartizione territoriale. Anno 2018. Valori assoluti. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat 2020.

Tra il 2017 ed il 2018 (Figura 2.2) il numero di cooperative sociali in Italia ha subito una lieve decrescita (-0,1%), pur continuando a rappresentare il 4,4% del totale delle organizzazioni di terzo settore.

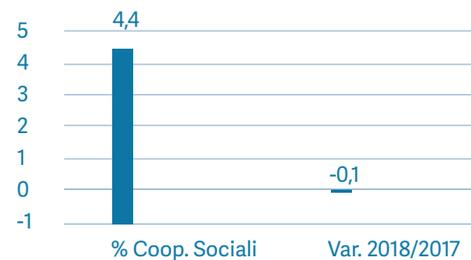


Figura 2.2 Cooperative sociali in Italia: variazione rispetto al 2017. Anno 2018. Valori percentuali. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat 2020.

Le imprese sociali,⁵ a livello nazionale, oltre a essere più presenti nei settori peculiari della cooperazione sociale, cioè assistenza sociale e protezione civile (45,1%) e sviluppo economico e coesione sociale (32,4%), sono molto diffuse anche nel campo dell'istruzione e ricerca (9,5%) (Figura 2.3).

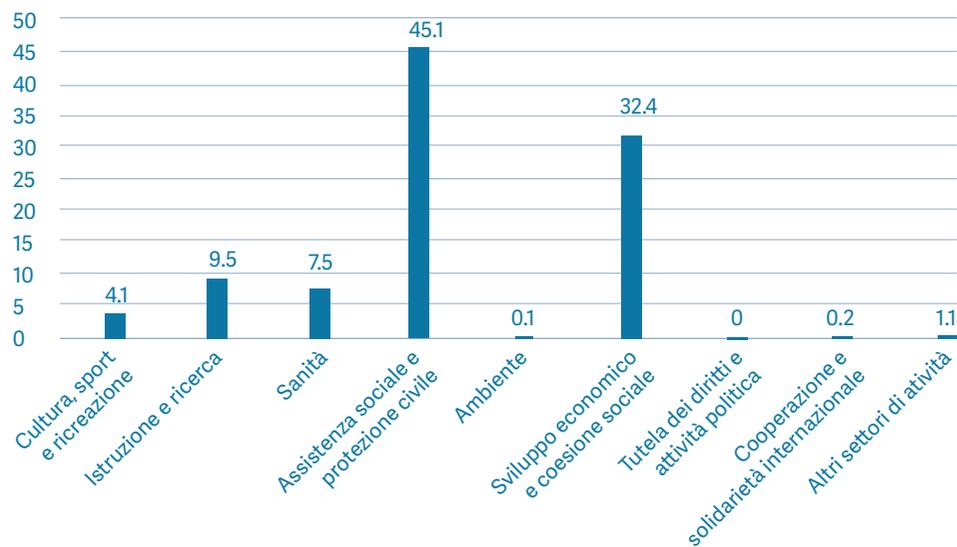


Figura 2.3 Imprese sociali in Italia per settore di attività prevalente. Anno 2018. Valori percentuali. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat 2020.

	Cultura, sport e ricreazione	Istruzione e ricerca	Sanità	Assistenza sociale e protezione civile	Sviluppo economico e coesione sociale	Altre attività	Totale
Abruzzo	3	24	21	178	137	3	366
Molise	2	11	16	62	51	2	144
Campania	36	133	92	911	482	9	1.663
Puglia	44	187	89	560	435	14	1.329
Basilicata	10	7	24	116	79	2	238
Calabria	19	85	30	251	282	4	671
Totale	114	447	272	2.078	1.466	34	4.411

Tabella 2.1 Imprese sociali per settore di attività prevalente nelle Regioni del Sud d'Italia. Anno 2018. Valori assoluti. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat 2020.

⁵ L'Istat in questo Censimento (Istat, 2020a) ha classificato come impresa sociale le cooperative sociali e le istituzioni non profit iscritte al Registro delle imprese sociali istituito presso le Camere di commercio.

Come evidenziato, nella Tabella 2.1, nelle regioni del Sud d'Italia su un totale di 4.411 cooperative sociali spicca, come settore di attività prevalente, quello dell'assistenza sociale e protezione civile (2.078 unità), seguito dai settori "sviluppo economico e coesione sociale" (1.466) e cultura, sport e ricreazione (114 unità).

Per quanto riguarda la capacità da parte delle cooperative sociali e delle imprese sociali di impiegare forza lavoro, si registra un incremento del 2,4% a livello nazionale, tra il 2017 e il 2018 con un valore pari al 56% rispetto al numero totale di dipendenti impiegati nella totalità delle organizzazioni di terzo settore. Le imprese sociali sono, dunque, quelle a più forte impatto occupazionale.

Nelle regioni del Sud sono impiegati, all'interno delle cooperative sociali, 61.509 dipendenti (rispetto alle 451.843 unità a livello nazionale, quindi circa il 13% del totale nazionale) con un picco massimo in Puglia (22.110 unità) seguita dalla Campania (19.519) fino ad arrivare al piccolo Molise con soli 2.586 dipendenti (Figura 2.4).⁶ Si registra, tuttavia, tra il 2017 e il 2018, una diminuzione di dipendenti in alcune Regioni del Sud, quali, Calabria (-2,8%), Basilicata (-2,8%) e Sicilia (-2,1%).

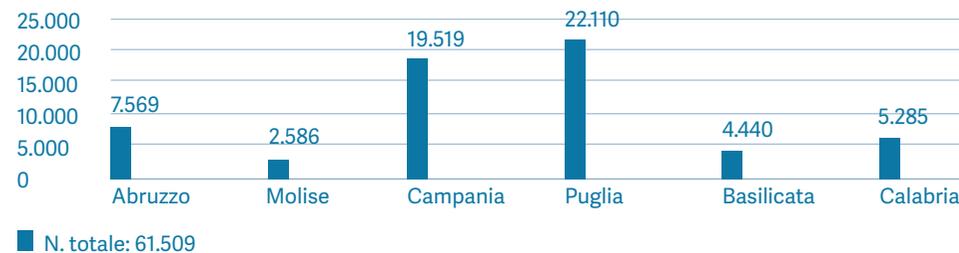


Figura 2.4 Dipendenti nelle cooperative sociali per ripartizione territoriale nelle Regioni del Sud Italia. Anno 2018. Valori assoluti. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat 2020.

Il maggior numero delle cooperative sociali, in Italia, offre impiego a più di 10 dipendenti (6.062 cooperative sociali), 4.670 occupano da 3 a 9 dipendenti, 2.232 hanno 1 o 2 dipendenti, mentre sono 2.787 quelle che non si avvalgono di dipendenti, rispetto al numero totale di cooperative sociali presenti in Italia pari a 15.751. Nell'area del Sud d'Italia su un totale di 4.411 cooperative sociali, 1.461 impiegano un numero di dipendenti che va da 3 a 9, 1.287, 10 o più, 794, 1-2, mentre 869 di nessun dipendente (Tabella 2.2). Sono dati che mettono in evidenza la fragilità maggiore delle cooperative sociali meridionali.

⁶ Si tratta di valori assoluti, condizionati quindi dalle dimensioni geografiche delle rispettive regioni prese in considerazione e che non tengono conto del numero di abitanti.

	Nessun dipendente	1-2 dipendenti	3-9 dipendenti	10 dipendenti e più	Totale
Abruzzo	61	60	118	127	366
Molise	17	21	37	69	144
Campania	320	314	573	456	1.663
Puglia	270	204	440	415	1.329
Basilicata	43	45	68	82	238
Calabria	158	150	225	138	671
Totale	869	794	1.461	1.287	4.411

Tabella 2.2 Cooperative sociali per classi di dipendenti nelle Regioni del Sud d'Italia. Anno 2018. Valori percentuali. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat 2020.

A livello nazionale, ad ulteriore conferma della rilevanza di queste organizzazioni di terzo settore sul fronte occupazionale, le imprese sociali, a differenza delle altre tipologie di organizzazioni di terzo settore, si avvalgono nell'80% dei casi di lavoratori dipendenti e solo nel 19,2% dei casi non impiegano alcuna risorsa umana retribuita (Figura 2.5).

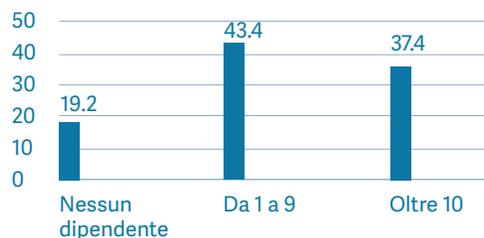


Figura 2.5 Imprese sociali per classi di dipendenti a livello nazionale. Anno 2018. Valori percentuali. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat 2020.

Per quanto riguarda, invece il numero di dipendenti impiegati dalle cooperative sociali presenti nei territori del Sud d'Italia, si osserva che nel settore dello sport e ricreazione sono impegnati 448 dipendenti (rispetto al totale nazionale di 3.585, quindi il 12,5% circa), in quello dell'istruzione e ricerca 8.583 (sul totale nazionale di 19.078, quindi il 45% circa), sanità 8.583, assistenza sociale e protezione civile 37.506, sviluppo economico e coesione sociale 10.604 e nelle cosiddette altre attività 469 (Tabella 2.3).

Un settore nel quale le imprese sociali meridionali hanno dato buona prova di sé è quello del riutilizzo di beni confiscati alla criminalità organizzata; esso rappresenta – come già osservato – un ambito da alimentare con attenzione e impegno da parte delle imprese sociali, per meglio valorizzare il contributo allo sviluppo economico e civile che proviene da un'innovativa intraprendenza di

persone e gruppi attivi di aree del Paese che sono state depredate e umiliate dall'invasione violenta delle mafie. A questo tema dedicheremo qualche riflessione sintetica, ma un po' più approfondita, nel prossimo capitolo.

	Cultura, sport e ricreazione	Istruzione e ricerca	Sanità	Assistenza sociale e protezione civile	Sviluppo economico e coesione sociale	Altre attività	Totale
Abruzzo	4	149	1.705	3.948	1.683	80	7.569
Molise	10	77	663	1.250	463	123	2.586
Campania	112	1.447	1.367	3.059	3.480	54	19.519
Puglia	207	1.511	2.558	14.791	2.917	126	22.110
Basilicata	65	29	1.843	2.033	424	46	4.440
Calabria	50	686	447	2.425	1.637	40	5.285
Totale	448	3.899	8.583	27.506	10.604	469	61.509
Totale nazionale	3.585	19.078	73.297	255.933	97.394	2.556	451.843

Tabella 2.3 Dipendenti delle cooperative sociali per settore di attività prevalente nelle Regioni del Sud d'Italia. Anno 2018. Valori assoluti. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat 2020.

2.3 L'imprenditoria sociale e la sua vocazione nel riutilizzo di beni confiscati alla criminalità organizzata

Le cooperative sociali e le imprese sociali – come anche altre organizzazioni del terzo settore in possesso di determinati requisiti – possono partecipare a pieno titolo a bandi per l'assegnazione di beni confiscati alle organizzazioni criminali.

Sono la legge 109/1996⁷ ed il nuovo Codice antimafia,⁸ che designano gli enti di terzo settore come destinatari possibili dei beni sottratti alla criminalità, riconoscendo che essi sono potenzialmente in grado di attuare un riuso a fini sociali dei beni confiscati alle mafie e svolgere, così, un'importante azione, anche culturale, di attiva contrapposizione alla diffusione di comportamenti illegali. Le organizzazioni di terzo settore che si assumono la responsabilità di riutilizzare a fini sociali i beni confiscati rendono concreta – riconosce il legislatore – la parte-

⁷ Legge n. 109 del 7 marzo 1996, "Disposizioni in materia di gestione e destinazione di beni sequestrati o confiscati".

⁸ La Legge n. 116 del 17 ottobre del 2017, apporta sostanziali modifiche al codice delle leggi antimafia e delle misure di prevenzione di cui al d.lgs. 159 del 6 settembre 2011, al codice penale e alle norme di attuazione, di coordinamento e transitorie del codice di procedura penale e altre disposizioni.

cipazione della società civile alle politiche di contrasto alla criminalità organizzata. Essi, nel produrre beni e servizi ad alto contenuto sociale, ostacolano l'economia mafiosa, creano alternative di vita reali e pongono un argine al rafforzarsi dei sodalizi criminali sottraendo, anche dal punto di vista dei simboli del "potere", terreno alle mafie [Mosca e Musella, 2016].

Secondo la banca dati di Libera,⁹ nel 2018 sono 448 (Tabella 2.4) gli enti di terzo settore operanti nel campo del riutilizzo sociale dei beni confiscati. In coerenza con la distribuzione sul territorio di questi beni, la parte più consistente, il 69%, è rappresentata da realtà operanti nella ripartizione territoriale Centro e Sud e il 31% nella ripartizione Nord. Di queste 448 organizzazioni, 123 sono cooperative sociali che hanno tra le loro attività anche quella di riutilizzare per fini sociali i beni confiscati, ma, spesso, a prescindere della forma giuridica utilizzata, le iniziative realizzate sui beni dei mafiosi vengono portate avanti da realtà imprenditoriali con finalità sociali.

	Enti di terzo settore concessionari di beni confiscati		Cooperative sociali e consorzi	
	v.a.	%	v.a.	%
Nord	139	31,0	42	34,1
Centro e Sud	309	69,0	81	65,9
Totale	448	100,0	123	100,0

Tabella 2.4 Tipologia di soggetti impegnati nella gestione di beni confiscati alla criminalità organizzata. Anno 2018. Valori assoluti e percentuali. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Libera, aggiornati ad ottobre 2018.

Si tratta, dunque, di iniziative che nel Sud hanno una rilevanza tangibile e che meriterebbero di essere favorite in modo più sistematico ed efficace, sia per rafforzarsi nella loro capacità produttiva sia per incentivare una moltiplicazione, in territori difficili, di esperienze imprenditoriali costruttive ed efficienti, in grado di generare buona produzione di beni materiali e/o servizi e buona occupazione, oltre ad una concreta azione per la coesione sociale.

Sarà poi necessario raccogliere dati più precisi su ciò che le imprese sociali realizzano oggi sui beni confiscati e sul contributo che esse danno allo sviluppo economico e sociale dei territori nei quali operano, nel Mezzogiorno come nelle altre aree del Paese.

9 Libera. Associazioni, nomi e numeri contro le mafie: www.libera.it

2.4 Il ruolo dell'impresa sociale nel contrasto alla povertà educativa e alla dispersione scolastica nel Mezzogiorno

Un altro ambito nel quale le imprese sociali meridionali stanno dando un contributo di rilievo è quello del contrasto alla povertà educativa, inteso come insieme di azioni che favoriscono quell'accrescimento di capitale umano e sociale considerato oggi fattore importante per la crescita, anche economica, dei territori. In attesa di poter disporre di dati quantitativi e qualitativi più precisi su queste iniziative, è interessante proporre qualche considerazione sugli interventi realizzati dall'impresa sociale "Con i Bambini", organizzazione creata per attuare i programmi del *Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile*.

Come si vedrà a breve, pur non potendo identificare – in termini di forme giuridiche – gli enti del terzo settore beneficiari dei contributi erogati per la realizzazione dei progetti, sembra chiaro che i soggetti che decidono di impegnarsi nella realizzazione di interventi così complessi e duraturi nel tempo possano essere considerati a vocazione "imprenditoriale" anche se non sempre sono "formalmente" imprese sociali.

L'impresa sociale Con i Bambini – interamente partecipata da Fondazione con il Sud – accompagna con la propria consulenza la gestione del *Fondo per il contrasto alla povertà educativa*, istituito nel 2016 attraverso un protocollo d'intesa stipulato tra il Presidente del Consiglio dei Ministri, il Ministro dell'Economia e delle Finanze, il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali e il Presidente di Acri (l'associazione delle Fondazioni di origine bancaria).¹⁰ Come anticipato, si tratta di una sorta di braccio operativo attraverso il quale vengono emanati i bandi progettuali e vengono individuate le modalità di assegnazione delle risorse economiche. Basti pensare che nel 2016, Con i Bambini ha pubblicato 10 bandi selezionando circa 400 progetti in tutta Italia, tra cui 17 idee progettuali legate alle iniziative in cofinanziamento con altri enti erogatori.¹¹ Tra i principali ambiti di intervento, rientrano: l'offerta di servizi per la prima infanzia; le azioni di contrasto alla dispersione scolastica, oltre che varie forme di disagio giovanile e devianza minorile; gli interventi innovativi dentro e fuori la scuola; il supporto ai minori vittime di maltrattamento e agli orfani di vittime di femminicidio; l'inclusione dei minori stranieri non accompagnati; le iniziative in cofinanziamento con altri enti erogatori e quelle di progettazione partecipata avviate nelle aree del Centro Italia colpite dal sisma del 2016.

10 Tali fondi sono previsti dal Protocollo d'Intesa stipulato il 29 aprile 2016 in attuazione di quanto previsto dall'art. 1 della Legge n. 2018 del 28 dicembre 2015 – Legge di Stabilità 2016.

11 Per maggiori approfondimenti, cfr. Impresa sociale "Con i Bambini": <https://www.conibambini.org/>

I progetti approvati, sostenuti con un contributo di circa 281 milioni di euro, hanno l'obiettivo di coinvolgere più di mezzo milione di bambini e ragazzi, insieme alle loro famiglie, che vivono in condizione di difficoltà, quando non di vero e proprio disagio; si tratta di iniziative che interessano direttamente circa 6.600 organizzazioni, tra terzo settore, scuole, enti pubblici e privati.

Sono molte le aree tematiche per le quali Con i Bambini dà attuazione all'erogazione del Fondo, le più importanti legate ai seguenti bandi: Prima Infanzia 0-6 anni, Adolescenza 11-17, Nuove Generazioni 5-14 anni, Un passo avanti, Ricucire i sogni, Cambio rotta, A braccia aperte, Un domani possibile, Non uno di meno e Comincio da zero. Prenderemo qui in esame il bando Adolescenza 11-17.

Nelle Regioni del Mezzogiorno d'Italia, isole comprese, sono stati approvati progetti per circa 28 milioni di euro (circa il 34% dei quasi 83 milioni disponibili a livello nazionale); anche se l'accorpamento tra alcune Regioni non rende il calcolo del tutto eloquente, è evidente che si tratta di risorse rilevanti soprattutto per le Regioni del Sud dove le Fondazioni (ex-bancarie o di altro genere *grant-making*) sono quasi del tutto assenti. La [Figura 2.6](#) mostra i finanziamenti per Regione e rende chiara l'opportunità che si è aperta con questa tipologia di bandi, grazie al sistema dell'imprenditorialità sociale, per bambini e ragazzi del Sud.

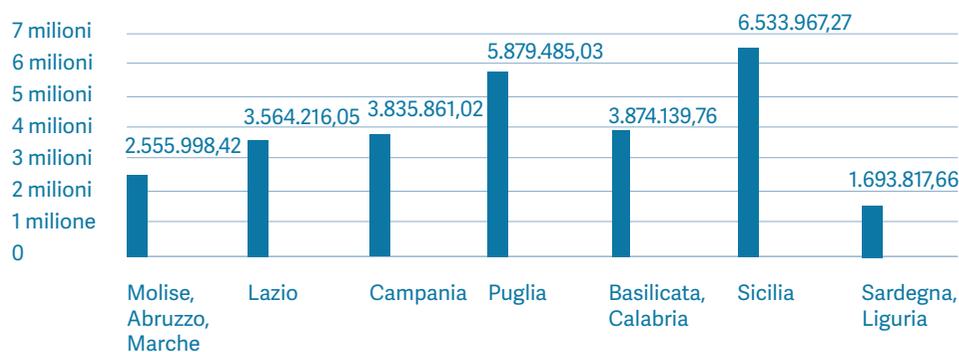


Figura 2.6 Risorse destinate alle Regioni del Sud d'Italia nel bando *Adolescenza* di "Con i Bambini". Biennio 2016-2018. Valori in migliaia di euro. Fonte: Elaborazioni proprie su dati "Con i Bambini".

2.5 Conclusioni

Le imprese sociali sono una componente importante del terzo settore che l'attuazione più piena della riforma del 2016-17 potrà ancor più mettere al servizio della crescita civile del Paese. Quest'affermazione è valida per l'Italia tutta, ma è ancor più pertinente per quell'area – il Mezzogiorno – che registra ancora ritardi

e lentezze nei processi di sviluppo che molti anni di politiche statali per il riequilibrio non sono riuscite a intaccare in modo significativo.

Le organizzazioni del terzo settore possono favorire quei processi di accrescimento di capitale umano e sociale senza i quali i percorsi di sviluppo sono più faticosi e meno equilibrati. Tuttavia va riconosciuto che nell'ambito delle diverse tipologie organizzative sono le imprese sociali quelle che con più concretezza e minori ambiguità possono accompagnare politiche pubbliche di sviluppo che vogliano aggredire realmente le difficoltà economiche e sociali del Sud. Le imprese sociali, infatti, meglio e più di altri soggetti (anche di terzo settore), si possono proporre, nello specifico, come attori di percorsi di rigenerazione urbana che hanno prospettive di equilibrio dei conti di più lungo periodo, possono essere interlocutori maturi e preparati nei processi di ammodernamento e innovazione dei servizi di cura e di prossimità, possono favorire la nascita e il consolidamento di iniziative nuove in ambito di agricoltura sociale, turismo responsabile, rinnovate vocazioni di accoglienza dei territori, valorizzazione dei beni culturali; tutti bacini occupazionali e produttivi rispetto ai quali il Sud parte con una più che buona disponibilità di risorse idiosincratice.

Capitolo 3

Il contributo dell'impresa sociale alla
creazione di valore e all'occupazione
Aspetti quantitativi e qualitativi

Elisa Chiaf

3.1 Quanto vale l'impresa sociale

Quanto vale l'impresa sociale, in Italia, oggi? A questa domanda è possibile rispondere solo se ci si intende sul significato di *valore*. Per l'analisi oggetto di questo capitolo, la definizione di "valore" adottata sarà quella del Vocabolario Treccani, una definizione che va oltre quella di valore economico, ma fa riferimento "all'importanza che una cosa, materiale o astratta, ha, sia oggettivamente in sé stessa, sia soggettivamente nel giudizio dei singoli".

Per rispondere alla domanda iniziale, si condurrà un'analisi su dei dati; si esaminerà l'impresa sociale per il valore che essa genera a favore degli stakeholder che coinvolge o interessa, partendo da dati statistici e dunque oggettivi; si cercherà di comprendere – attraverso informazioni su presenza, dimensione e attività – quanto l'impresa sociale sia cambiata nel corso degli anni, quanti settori stia "abitando" e quante persone stia coinvolgendo.

Non è sufficiente, tuttavia, considerare tali variabili per ricostruire il valore di questa forma di impresa, ma ci si dovrà basare sulla considerazione dell'*identità* dell'impresa sociale, quell'identità che nelle imprese mainstream si collega a dimensioni quali il brand, il prodotto o il servizio. Quanto l'identità dell'impresa sociale si possa basare su tali assunti è un ulteriore elemento che sarà affrontato in questo capitolo.

3.2 Numerosità e dipendenti

Le stime sulla numerosità delle imprese sociali e dei lavoratori impiegati nel 2018 sono state già descritte nel primo capitolo di questo volume. Per inquadrare meglio il fenomeno può essere utile tuttavia ampliare l'analisi anche al valore prodotto dal più ampio spettro delle organizzazioni non profit.

Secondo dati Istat, nel 2018 le organizzazioni non profit erano 359.574, pari all'8,2% del totale delle imprese italiane, con 853.476 dipendenti, il 6,9% del totale dei dipendenti in impresa in Italia. Un fenomeno in crescita, che ha visto un aumento del +28% in termini di numerosità delle organizzazioni in un decennio e del +53% in diciassette anni, che vede i dipendenti delle stesse crescere dal 2001 al 2011 del +39%, crescita che sui diciassette anni si attesta a un +75%, arrivando appunto a 853.476 unità. Un trend che probabilmente è continuato anche nel 2019.

I dipendenti nelle organizzazioni non profit sono cresciuti a tassi superiori a quelli delle altre imprese perché si tratta di realtà perlopiù basate sul capitale umano, dove la presenza del personale caratterizza l'essenza stessa delle attività, legate più a produzione di servizi che non di beni. Servizi che sono concentrati in principalmente quattro settori: istruzione e ricerca, sanità, assistenza

sociale e protezione civile, sviluppo economico e coesione sociale (Tabella 3.1). Sono gli stessi ambiti in cui operano prevalentemente le forme di non profit più imprenditoriali: le cooperative sociali e le fondazioni operative, attive nel campo dell'assistenza sociale e protezione civile, dell'istruzione e della ricerca.

	Dipendenti	
	v.a.	%
Cultura, sport e ricreazione	52.629	6,2
Istruzione e ricerca	127.694	15,0
Sanità	186.399	21,8
Assistenza sociale e protezione civile	319.480	37,4
Ambiente	2.123	0,2
Sviluppo economico e coesione sociale	102.131	12,0
Tutela dei diritti e attività politica	3.158	0,4
Filantropia e promozione del volontariato	2.213	0,3
Cooperazione e solidarietà internazionale	4.107	0,5
Religione	10.162	1,2
Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	38.642	4,5
Altre attività	4.738	0,6
Tutte le voci	853.476	100,0

Tabella 3.1 Dipendenti delle organizzazioni non profit per settore di attività prevalente. Anno 2018. Valori assoluti e percentuali. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

In parallelo con quanto proposto nel capitolo 1, un modo per comprendere non solo le organizzazioni definibili in senso stretto come imprese sociali, ma tutte le organizzazioni non profit orientate in senso produttivo, anche se prive di dipendenti, è quello di assumerne a riferimento solo la natura delle entrate, distinguendo quelle provenienti da scambi di mercato – inclusi i contratti con le amministrazioni pubbliche – da tutte le altre fonti. Nel 2015, il 33% del totale delle organizzazioni non profit (circa 112 mila enti) apparteneva alla prima tipologia, era cioè *market oriented*. Tra esse si confermano le cooperative sociali, tradizionalmente la prima forma di impresa sociale seguite da associazioni, fondazioni e altre forme.

Nel 2015, il personale dipendente di organizzazioni *market oriented* era di circa 645 mila unità (pari all'82% del totale dipendenti dell'intero settore non profit). Nello specifico, opera in realtà a orientamento market il 48% del personale delle associazioni, il 97% di quello delle cooperative sociali, l'83% del personale delle fondazioni e il 73% di quello delle altre forme giuridiche.

Stante l'andamento in crescita, sia nel numero di organizzazioni che nel numero dei dipendenti, proiettando i dati del 2105 al 2018, cioè mantenendo le stesse percentuali, si può ritenere che nel 2018 circa 118 mila organizzazioni non profit abbiano entrate prevalentemente da scambi di mercato e possano quindi essere considerate parte dell'universo delle imprese sociali in senso lato, e che per esse lavorino circa 700 mila persone. Secondo tale proiezione, il personale alle dipendenze di queste organizzazioni rappresenta il 7% del totale dei dipendenti delle imprese italiane.

Poiché i dati necessari per approfondire il valore delle imprese sociali sono disponibili per l'aggregato delle organizzazioni non profit – e solo in alcuni casi distinte in base alla natura delle entrate – e considerato che le organizzazioni definibili come imprese sociali – sia in senso stretto (come nel capitolo 1) sia in senso lato (come qui precisato) – sono anche quelle che contribuiscono alla produzione della gran parte del valore, nelle pagine che seguono si farà in generale riferimento ai dati riferiti a tutte le organizzazioni non profit censite e, dove possibile, a quelle a orientamento market.

3.3 Il valore economico prodotto

Nel 2015, il totale del *valore della produzione* generato dalle organizzazioni non profit italiane è stato di circa 70 miliardi di euro; di questi, circa 50,6 miliardi – pari al 3% del prodotto lordo nazionale – derivano dalle 112.298 organizzazioni non profit *market oriented*.

È evidente (Tabella 3.2) come queste ultime siano prevalentemente costituite da cooperative sociali e da fondazioni, sia in termini di personale dipendente, che di numerosità delle organizzazioni e valore della produzione.

	Tipo di attività economica		Totale
	Market	Non market	
Associazione	20.690.317.107	14.118.436.609	34.808.753.716
Cooperativa sociale	13.988.098.377	300.820.468	14.288.918.845
Fondazione	7.542.881.292	2.310.114.002	9.852.995.294
Altra forma giuridica	8.400.040.391	3.048.770.475	11.448.810.866
Totale	50.621.337.167	19.778.141.554	70.399.478.721

Tabella 3.2 Entrate delle organizzazioni non profit per tipo di attività economica e forma giuridica. Anno 2015. Valori assoluti. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

I settori in cui operano prevalentemente le imprese sociali e le altre organizzazioni a orientamento market sono – anche utilizzando il valore della produzione – quelli dell'istruzione e ricerca, della sanità, dell'assistenza sociale e protezione civile, dello sviluppo economico e coesione sociale (cioè dell'inserimento lavorativo), e quello della filantropia e promozione del volontariato.

	Tipo di attività economica		Totale	% entrate da attività market su totale
	Market	Non Market		
Cultura, sport e ricreazione	4.837.356.406	7.066.719.877	11.904.076.283	40,6
Istruzione e ricerca	5.881.878.477	1.967.336.468	7.849.214.945	74,9
Sanità	10.428.792.107	1.590.189.744	12.018.981.851	86,8
Assistenza sociale e protezione civile	9.877.143.212	1.856.292.273	11.733.435.485	84,2
Ambiente	98.806.386	155.044.078	253.850.464	38,9
Sviluppo economico e coesione sociale	3.125.087.549	981.297.289	4.106.384.838	76,1
Tutela dei diritti e attività politica	266.548.635	254.682.844	521.231.479	51,1
Filantropia e promozione del volontariato	1.649.216.820	399.834.477	2.049.051.297	80,5
Cooperazione e solidarietà internazionale	608.234.550	831.254.222	1.439.488.773	42,3
Religione	277.723.701	1.454.148.551	1.731.872.252	16,0
Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	2.579.782.907	3.102.770.626	5.682.553.533	45,4
Altre attività	10.990.766.417	118.571.103	11.109.337.519	98,9
Totale (a)	50.621.337.167	19.778.141.552	70.399.478.719	71,9

Tabella 3.3 Entrate delle organizzazioni non profit per tipo di attività economica e settore di attività prevalente. Anno 2015. Valori assoluti e percentuali. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

Nella sanità – il settore dove, in valore assoluto, le organizzazioni non profit *market oriented* generano maggiori entrate (circa 10 miliardi di euro) – rappresentano il 7% della spesa sanitaria italiana (Istat, 2017). Nel sociale, invece, se si considera la spesa complessiva dei Comuni per i servizi sociali, al netto del contributo degli utenti e del Servizio Sanitario Nazionale, le entrate ammontano a circa 6 miliardi 932 milioni di euro.¹ La parte rilevante di tale spesa riguarda le attività presidiate dalle imprese sociali attive nel settore dell'assistenza sociale e protezione civile.

¹ Interventi e servizi sociali dei comuni, dati.istat.it

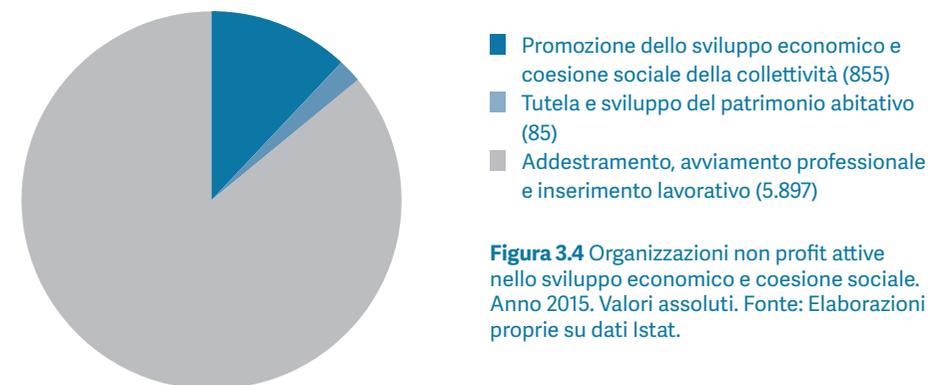
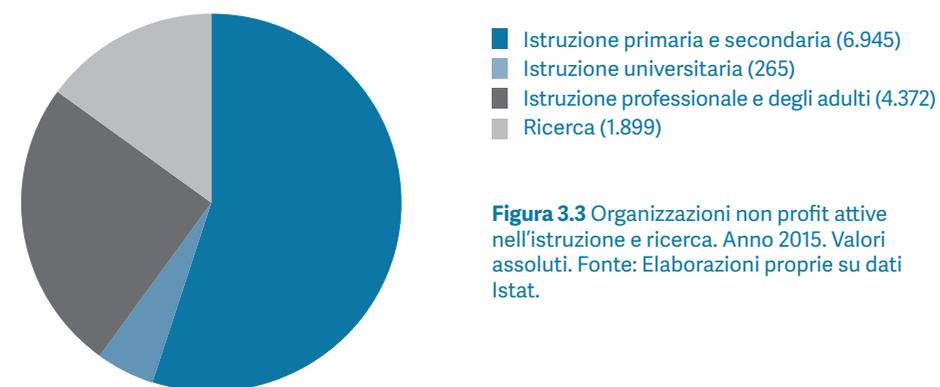
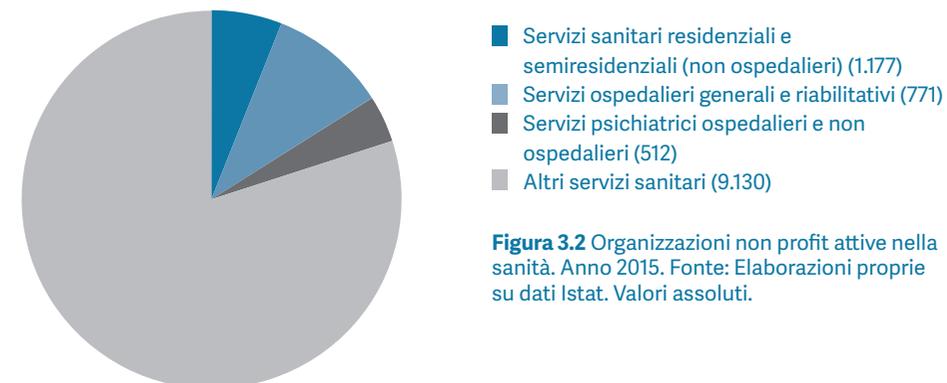
Ecco quindi una prima risposta alla domanda posta a inizio capitolo: l'impresa sociale muove 50 miliardi di euro, pari al 3% del PIL italiano, prevalentemente in settori legati ai servizi sanitari, sociali ed educativi. Un movimento imprenditoriale che nel settore dell'assistenza "fa" il mercato, rappresentando quasi interamente l'insieme di organizzazioni private che erogano e producono i servizi sociali in Italia.

3.4 Le attività

Analizzare il valore dell'impresa sociale non può prescindere dal considerare il suo operato, in che modo e attraverso quali attività essa entra in relazione con la collettività. Ai sensi del d.lgs. 112/2017, modificato dal d.lgs. 95/2018, le imprese sociali "esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività" (art. 1, d.lgs. 112/2017).

Mantenendo il focus sui settori citati nel paragrafo 3.3, le attività svolte dalle imprese sociali sono soprattutto quelle riportate nelle [Figure 3.1, 3.2, 3.3, 3.4](#), che fanno riferimento all'intero mondo delle organizzazioni non profit nel 2015 e che includono quindi anche le imprese sociali.

Prevalgono per numerosità le organizzazioni che erogano servizi di assistenza sociale (più di 29 mila), mentre nell'ambito della sanità operano 11.190 realtà. Seguono le organizzazioni attive nell'istruzione primaria e secondaria (6.945) e le organizzazioni che creano inserimento lavorativo (5.897).



Un'analisi più precisa delle attività svolte (che vada oltre l'attività prevalente) è possibile presentando tutte le attività in cui le organizzazioni considerate operano (Tabella 3.4).

Istruzione e ricerca	
Istruzione primaria e secondaria	
Istruzione in scuole dell'infanzia (materne)	9.991
Istruzione in scuole primarie (elementari) e/o scuole secondarie di primo grado (medie)	8.537
Istruzione in scuole di secondo grado (superiori)	4.260
Corsi integrativi del curriculum scolastico (corsi e/o laboratori di musica, lingua, teatro, ecc.)	11.514
Supporto all'istruzione	5.031
Sanità	
Altri servizi sanitari	
Servizi sanitari a domicilio	2.603
Servizi ambulatoriali	2.426
Soccorso e trasporto sanitario	4.409
Donazioni di sangue, organi, tessuti e midollo	5.239
Attività di Pet Therapy	1.751
Servizi di accoglienza e/o orientamento (sportelli per immigrati, servizi di accesso all'assistenza sanitaria)	3.515
Promozione della salute ed educazione agli stili di vita salutari	10.405
Assistenza sociale e protezione civile	
Servizi di assistenza sociale	
Gestione di strutture socio-educative per la prima infanzia (asili nido)	3.466
Gestione di centri diurni (anche estivi) e strutture semi-residenziali	5.981
Gestione di strutture socio-assistenziali residenziali (escluse quelle che forniscono servizi sanitari)	5.038
Assistenza domiciliare (aiuto domestico e/o sostegno in ospedale o residenza protetta)	6.654
Gestione di centri/sportelli di accoglienza, orientamento e/o ascolto tematico	9.423
Pronto intervento sociale	3.970
Interventi per l'integrazione sociale dei soggetti deboli o a rischio (incluse le misure alternative alla detenzione)	13.123
Interventi di supporto alle vittime di reati	1.257
Accoglienza temporanea di minori stranieri non accompagnati	1.364
Sostegno socio-educativo scolastico, territoriale e domiciliare	11.037
Mediazione e integrazione interculturale	6.018
Segretariato sociale	4.646

Mensa sociale e/o pasti a domicilio	3.022
Trasporto sociale	6.042
Sviluppo economico e coesione sociale	
Addestramento, avviamento professionale e inserimento lavorativo	
Orientamento professionale	4.666
Inserimento lavorativo in impresa o cooperativa	5.096

Tabella 3.4 Organizzazioni non profit per attività svolte: focus su quattro settori. Anno 2015. Valori assoluti. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

L'immagine che emerge è senza dubbio quella di un settore attivo in ambiti di utilità sociale le cui finalità sono ulteriori rispetto al semplice fine di "fare impresa": attraverso lo svolgimento delle attività "tipiche" le imprese sociali perseguono anche l'inclusione sociale dei cittadini, in particolare di quelli più fragili. Questa è la sostanziale differenza tra l'impresa sociale e le imprese for profit che svolgono attività filantropiche, utilizzando parte degli introiti derivanti dall'attività principale, sotto forma di Corporate Social Responsibility.

Fare della responsabilità sociale la principale attività, realizzare l'inclusione delle persone più fragili, supportare i cittadini nei propri bisogni educativi, sociali, assistenziali e culturali, tutelare l'ambiente e diffondere tale approccio, costituiscono la natura stessa dell'impresa sociale. Così come consentire a circa 700 mila persone di far diventare tale attività il proprio lavoro, e contribuire a creare una cultura aziendale legata fortemente a tale mission.

Misurare il valore dell'impresa sociale significa dunque considerare non solo il numero delle organizzazioni, dei lavoratori dipendenti, o il valore della produzione. Significa considerare cosa sarebbe il Paese, oggi, se non vi fossero più le oltre 100 mila organizzazioni attive nel garantire i diritti e nel consentire lo sviluppo del singolo e della collettività. Tutto questo vale molto più del 3% del prodotto interno lordo e sposta l'attenzione verso il Benessere Interno Lordo, un concetto che con la legge 163/2016, è entrato per la prima volta nella definizione delle politiche economiche, portando l'attenzione sul loro effetto anche su alcune dimensioni fondamentali per la qualità della vita, quelle di cui si cerca di tenere conto con gli indicatori del BES, il *Benessere Equo e Sostenibile*.

Provando a misurare "quanta parte del Benessere Equo e Sostenibile" è prodotto dalle imprese sociali e più in generale dalle organizzazioni non profit *market oriented*, si rileva subito che le 12 dimensioni del benessere considerate per misurare il BES di un territorio (attraverso un set di indicatori),² si ricollegano strettamente ai temi presidiati dall'impresa sociale.

² Si veda il Progetto BES su <https://www4.istat.it/it/benessere-e-sostenibilita>
Le 12 macro variabili considerate sono: Salute / Istruzione e formazione / Lavoro e

Approfondendo le varie dimensioni e i rispettivi indicatori, è evidente come le imprese sociali abbiano un chiaro ruolo nel contribuire al miglioramento del benessere del Paese. Non solo nel dominio delle “relazioni sociali” dove un indicatore specifico riguarda la “numerosità delle organizzazioni non profit”, ma anche in altri ambiti in cui operano in via prevalente.

Considerando lo “stato fisico e psicologico dei cittadini” sovengono le imprese sociali attive nel campo della salute e del supporto alla stessa; alla “partecipazione alla scuola dell’infanzia” contribuiscono le numerose imprese sociali che gestiscono scuole. Se si considera il totale delle scuole d’infanzia in Italia (22.720 realtà) e si esclude la componente pubblica, le scuole d’infanzia private sono praticamente tutte in gestione ad organizzazioni non profit, parte delle quali sono imprese sociali. Sempre ragionando sulla “partecipazione alla scuola” ed ampliando la riflessione ad ogni ordine e grado, si devono considerare le 11 mila imprese sociali che consentono alle persone con disabilità di usufruire del diritto allo studio tramite l’assistenza *ad personam*.

In merito all’indicatore “numero di giovani che non studiano e non lavorano” va tenuto in considerazione il ruolo crescente dell’impresa sociale nel contrasto alla povertà educativa. Su quest’ultimo tema, è evidente come sia stata l’impresa sociale il motore di cambiamento, da quando nel 2016 con l’alleanza tra le fondazioni di origine bancaria e il Governo è stato creato un *fondo per il contrasto della povertà educativa*, destinato “al sostegno di interventi sperimentali finalizzati a rimuovere gli ostacoli di natura economica, sociale e culturale che impediscono la piena fruizione dei processi educativi da parte dei minori”. Le fondazioni di origine bancaria alimentano il fondo, ma l’operatività dello stesso è assegnata ad un’impresa sociale, le scelte strategiche sono definite da un apposito comitato di indirizzo nel quale sono rappresentate le fondazioni di origine bancaria, il Governo e le organizzazioni del terzo settore. Ad oggi sono stati finanziati 355 progetti in tutta Italia per 281 milioni di euro, che hanno interessato direttamente circa 6.600 organizzazioni, prevalentemente organizzazioni di terzo settore e scuole³. In questa interessante dinamica, l’apertura del bando ha consentito alle imprese sociali di spaziare nella proposta di progettualità innovative, sperimentando in tutto e per tutto il ruolo di imprenditori del sociale, e impostando il lavoro sui cambiamenti che si volevano generare, più che sui servizi che si intendevano proporre.

conciliazione tempi di vita / Benessere economico / Relazioni sociali / Politica e istituzioni / Sicurezza / Benessere soggettivo / Paesaggio e patrimonio culturale / Ambiente / Innovazione, ricerca e creatività / Qualità dei servizi
3 Informazioni da www.conibambini.org

Per quanto attiene la “partecipazione culturale”, è importante tenere presente il ruolo dell’impresa sociale nel mondo della cultura, uno dei settori a maggior presenza di organizzazioni non profit e – in percentuale – anche di imprese sociali. Sono più di 10 mila le organizzazioni che operano nella gestione delle biblioteche e degli archivi, sono più di 46 mila quelle che operano nel mondo del teatro, della musica e della cinematografia, più di 27 mila le realtà che organizzano esposizioni e/o mostre, più di 35 mila quelle che propongono corsi tematici, più di 30 mila quelle che tutelano, valorizzano e promuovono il patrimonio culturale.

Se poi si guarda alle variabili e agli indicatori che – nella misurazione del BES – si riferiscono al tema della povertà e al suo contrasto, è impossibile ragionare oggi in Italia senza considerare le organizzazioni non profit e le imprese sociali quali concreti attori delle politiche contro la povertà. Nel “*contrasto alla povertà materiale, alla povertà abitativa, alla difficoltà economica*”, nel “*supporto al lavoro*” soprattutto delle fasce deboli si trovano tutte le organizzazioni che sostengono i cittadini più fragili sia con aiuti (10.800 realtà che si occupano di raccolta e distribuzione di vestiario, pacchi alimentari, medicinali e attrezzature), sia con contributi in denaro (le 5 mila realtà che erogano contributi economici a integrazione del reddito), sia con azioni che mirano all’housing sociale, all’inserimento lavorativo (più di 5 mila realtà attive in questo ambito, di cui circa la metà sono cooperative sociali di tipo B), all’offerta di servizi di bassa soglia, a sportelli di ascolto e indirizzo. Se poi si considera la dimensione della “*qualità dei servizi*”, le variabili che riguardano i “*posti letto nei presidi residenziali socioassistenziali e sociosanitari*”, il “*numero di anziani trattati in assistenza domiciliare*”, la “*difficoltà di accesso ad alcuni servizi*” rimandano in maniera diretta al tasso di diffusione di imprese sociali nei territori di riferimento.

Questa presenza diffusa si ricollega direttamente all’elemento che contribuisce in misura più incisiva al BES, la “*generazione di fiducia*”. Poiché la fiducia dei cittadini nella società, nel proprio futuro, nel sentirsi in grado – o quantomeno avere la possibilità – di vedere soddisfatti i propri bisogni e vivere una vita migliore dipende fortemente da chi quella società la abita (Volpato, 2019), più un contesto è popolato da soggetti del terzo settore, da organizzazioni non profit, da imprese sociali, più il grado di “fiducia generalizzata” avrà modo di esprimersi e migliorare. Eurispes⁴ ogni anno, nel suo “Rapporto Italia”, misura il grado di fiducia degli italiani verso le istituzioni, da cui risulta che particolarmente saldo (in crescita anche nel 2020) è il grado di fiducia verso le “associazioni di volontariato” (dal 64,2% al 70% nel 2020, +6,2%), termine generico a cui è naturale associare una gran parte del terzo settore.

4 Maggiori informazioni su <https://eurispes.eu/news/eurispes-risultati-del-rapporto-italia-2020/>

Se oggi si vuole valutare un paese, una città, un territorio, una regione, che indicatori si possono considerare? Si potrebbero valutare le bellezze naturali, la presenza di patrimoni artistici di valore, la numerosità delle imprese, il reddito medio dei suoi abitanti, la speranza di vita, ecc. Molte possono essere le variabili che conducono ad una valutazione che, in quanto tale, non è mai univoca. C'è però un elemento che andrebbe tenuto in considerazione in maggior misura, che esula da mere valutazioni quantitative e consiste nella "capacità di rispondere ad un bisogno": quanta risposta può trovare – in questo paese/città/regione – una persona fragile? Ciò significa orientare l'attenzione verso il capitale sociale e relazionale, la presenza di servizi, la qualità e accessibilità degli stessi, la fiducia tra cittadini e istituzioni. Un capitale che dipende dalla presenza di una pluralità di fattori: enti pubblici capaci di amministrare la "cosa pubblica" in risposta ai bisogni dei cittadini in maniera efficace ed efficiente; una cultura diffusa di vicinan-

za, solidarietà, accoglienza; imprese e lavoro che consentano un solido sviluppo economico; istituzioni del terzo settore che connettano la cultura solidale diffusa e l'imprenditoria e le orientino verso i bisogni, innovando i servizi e condividendone le finalità con l'ente pubblico, pronte ad accettare le sfide del presente.

Si tratta di un mix complesso, ma che esiste in molti luoghi del Paese, dove la fiducia generalizzata è più diffusa, dove le possibilità esistono e si realizzano, dove ai bisogni si trova risposta.

Dalla Figura 3.5 tratta dal rapporto BES 2019 dell'Istat, che riporta gli indicatori del BES suddivisi per ripartizioni territoriali, emergono le differenze tra Nord, Centro e Sud, differenze che riflettono anche la diffusione e presenza di imprese sociali e che enfatizzano i possibili spazi di ulteriore sviluppo - dai servizi, all'occupazione, alla qualità delle relazioni sociali – al fine di portare i territori su livelli di indicatori più omogenei.

In conclusione, e dato il legame che unisce l'impresa sociale al Benessere Equo e Sostenibile del Paese, seppure non esattamente quantificabile, è possibile affermare che il valore del terzo settore non sta principalmente nella sua valenza economica (anche se rilevante), quanto nel suo apporto alla formazione del capitale sociale, alla produzione di beni relazionali, all'incremento del grado di inclusione e coesione sociale [Bobba, 2015].

3.5 I destinatari

Valutare l'importanza e il ruolo dell'impresa sociale significa anche considerare l'impatto che essa ha sui principali destinatari del suo operato. Quando si parla di misurazione di impatto la principale domanda da porsi è "quali cambiamenti ha generato quel progetto? Cosa sarebbe accaduto se quell'azione non fosse stata realizzata?". Tale visione qualitativamente controfattuale aiuta immediatamente a confrontare un prima e un dopo, una presenza rispetto ad un'assenza, un cambiamento rispetto ad uno *status quo*.

Quanto vale l'impresa sociale per i suoi beneficiari? La domanda sarebbe da porre ai milioni di italiani che, nel corso della propria esistenza, si interfacciano con l'operato di un'impresa sociale: cittadini, lavoratori, genitori, ragazzi, bambini, persone con disabilità, anziani, ecc.

Traendo spunto dai dati Istat, è possibile cercare di ricostruire il profilo dei soggetti a cui si rivolgono le imprese sociali, nonostante non sia disponibile un'analisi precisa di quanti sono, ma si sappia solo a quali categorie essi appartengano.

Nel 2015, delle 336.275 organizzazioni non profit, il 78% operava per la collettività in generale, il 22% per soggetti in condizioni di disagio. Ciò significa che l'impresa sociale non è per pochi, non solo per un gruppo marginale, ma è per tutti.

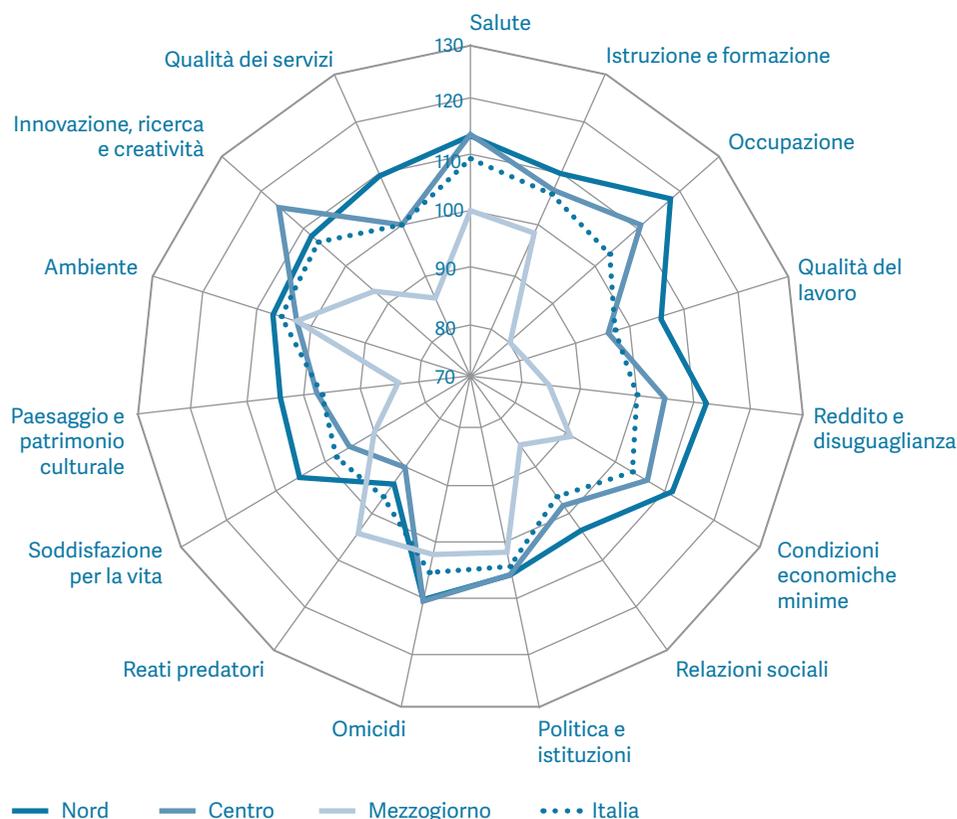


Figura 3.5 Indici compositi del BES per Nord, Centro, Mezzogiorno e Italia. Anno 2017/2018. Italia 2010=100 Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

Ciò detto, una parte importante di imprese sociali, tuttavia, opera su disagi specifici. Si tratta forse del volto più noto e riconoscibile dell'impresa sociale, che ne ha delineato i tratti negli ultimi vent'anni soprattutto attraverso l'operato della cooperazione sociale.

Più di 37 mila realtà lavorano con e per le persone con disabilità, circa 18 mila per coloro che vivono una difficoltà economica, circa 15 mila nell'assistenza agli anziani, 14 mila sono le organizzazioni che operano con chi soffre di disagio psico-sociale, 12 mila quelle che lavorano per i minori e 10 mila quelle che si occupano di immigrati e minoranze etniche (Figura 3.6).

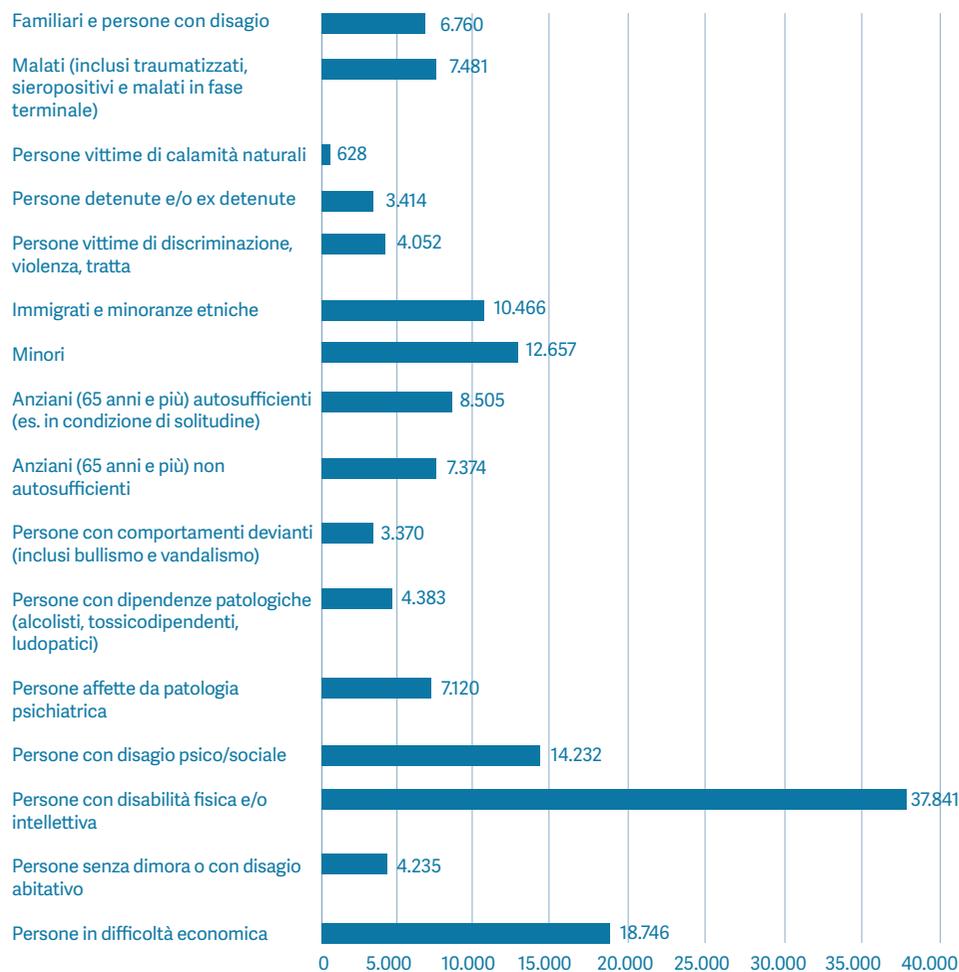


Figura 3.6 Organizzazioni non profit orientate al disagio per categoria di disagio. Anno 2015. Valori assoluti. Fonte: Elaborazioni proprie su dati Istat.

Le organizzazioni che operano nei contesti del disagio e della vulnerabilità, tuttavia, dovrebbero agire non solo erogando un servizio, ma con l'obiettivo di ridurre il bisogno e generare un cambiamento significativo nei beneficiari. Se si considera il disagio in un'accezione più ampia, è la "vulnerabilità" il concetto a cui fare riferimento. Ciò spiega perché le imprese sociali non intervengono esclusivamente in caso di disagio "conclamato", ma operano anche a sostegno di coloro che corrono il "rischio di cadere o ricadere" nel disagio. La vulnerabilità è infatti il prodotto di più fattori [Mazzoli, 2015]: l'impoverimento, generato anche dalla crisi culturale, oltre che economica, e l'evaporazione dei legami sociali.

Se l'impresa sociale deve operare per ridurre la vulnerabilità, ancor prima del disagio, è importante che ponga in atto tutte le misure per contrastare ed evitare non solo l'impoverimento, ma soprattutto l'evaporazione dei legami sociali. Una delle principali sfide per l'impresa sociale è propriamente questa: riuscire ad andare oltre il servizio che eroga, la prestazione, il progetto o il programma, per riprendersi a pieno titolo il ruolo di creatore di capitale sociale che caratterizza tutte le organizzazioni non profit, dal volontariato all'impresa sociale stessa.

3.6 L'identità dell'impresa sociale: dal servizio all'impresa

Per rappresentare il valore dell'impresa sociale, come si è visto, è necessario considerare, oltre ai dati oggettivi su numerosità, entrate, numero dipendenti, anche il contenuto del suo operato, il suo ruolo per il benessere di una comunità. A ciò si aggiunga la funzione che hanno oggi le imprese sociali nel dare risposta alla collettività e, nello specifico, ai più vulnerabili. Nella riflessione sull'impresa sociale, quindi, il focus sui servizi è quasi immediato e naturale. Tuttavia, mentre è ovvio che quando si guarda ad un'impresa in generale la si valuti per quello che "fa", nel caso delle imprese sociali è necessario andare oltre il contenuto dell'operare e la mission esplicita per concentrarsi sull'identità imprenditoriale di questa forma organizzativa.

Questa riflessione è nata durante un seminario in cui moderavo un tavolo di lavoro tra dirigenti della Pubblica Amministrazione (un Comune capoluogo di provincia con un sistema di welfare ben strutturato) e rappresentanti di imprese sociali che con quel Comune operavano, in ottica di co-programmazione e co-progettazione dei servizi. Riferendomi ad un servizio sul territorio del Comune, chiesi "di chi fosse il servizio" e all'unisono risposero entrambi con "è nostro".

Era un servizio comunale, gestito tramite regolari procedure di affidamento da una cooperativa sociale. Una situazione oggi molto diffusa. E quindi, di chi sono i servizi organizzati in questo modo? Si pensi ad un asilo nido di titolarità comunale, in cui la proprietà dell'immobile è dell'ente locale, ma la totale gestio-

ne del servizio è in carico ad una cooperativa sociale. Fin dove arriva l'identità di quel servizio? Chi "fa" il servizio? Sono gli operatori che vi lavorano? Sono i soggetti che lo attivano, anche se poi non lo gestiscono? Sono le risorse che vi vengono immesse? Sono le "titolarità" dell'esercizio?

Il discorso si potrebbe ampliare a innumerevoli altri esempi, e purtroppo, una risposta univoca non c'è, non tanto da un punto di vista formale (è ovvio che nell'esempio precedente si è in presenza di un servizio pubblico comunale dato in gestione ad un ente privato, quindi la principale titolarità formale è pubblica), quanto rispetto all'identità imprenditoriale che viene agita all'interno del contesto.

In molti servizi alla persona, educativi, sociali, sociosanitari ecc. a titolarità pubblica, l'impresa sociale deve innanzitutto attenersi alle richieste e alle indicazioni dell'ente pubblico, ma quello che caratterizza il servizio e la gestione dovrebbe essere la cultura aziendale di quell'impresa sociale. È fondamentale quindi che ogni impresa sociale riesca a costruire una propria identità imprenditoriale e aziendale che vada oltre il servizio, il progetto o il programma.

Non è semplice, soprattutto quando si opera "per conto di", quando i vincoli di gestione sono talmente stringenti da limitare ogni libera iniziativa e le risorse così scarse da impedire ogni ulteriore miglioria.

Se si fa riferimento all'idea di cosa significhi "fare impresa", utilizzando la competenza imprenditoriale come definita dal Consiglio dell'Unione Europea nel 2018,⁵ essa è definibile come la "capacità di agire sulla base di idee e opportunità e di trasformarle in valori per gli altri. Si fonda sulla creatività, sul pensiero critico e sulla risoluzione di problemi, sull'iniziativa e sulla perseveranza, nonché sulla capacità di lavorare in modalità collaborativa al fine di programmare e gestire progetti che hanno un valore culturale, sociale o finanziario".

Questa definizione vale pure per gli imprenditori sociali oggi, in Italia. Anche laddove fortemente "legata" da vincoli derivanti da contratti, appalti, regole, accreditamenti, è fondamentale che l'impresa sociale si determini e auto-determini, evidenziando la propria creatività e il proprio approccio nella risoluzione dei problemi.

Questo già accade in moltissime situazioni, ma resta il nodo fondamentale del ruolo dell'impresa sociale nella collaborazione con la Pubblica Amministrazione per la realizzazione del bene comune. Parte rilevante delle attività di fondazioni, associazioni, cooperative sociali riguarda servizi il cui coordinamento e controllo è della Pubblica Amministrazione. Quanta autonomia, quanta identità imprenditoriale si riesce ad innestare in tali dinamiche? È fondamentale che l'impresa sociale determini il senso del proprio essere, anche e soprattutto in tali ambiti.

5 Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente.

Se guardiamo all'imprenditorialità come strumento di sviluppo personale ed economico, dobbiamo analizzare la scelta imprenditoriale come espressione di una visione creativa, che realizza innovazione, porta al raggiungimento di obiettivi, crea ricchezza materiale e valore. È all'interno di questa visione che si devono collocare gli imprenditori sociali. Anche se tenuti a rispettare vincoli normativi che nulla hanno a che fare con l'imprenditorialità, la potenza trasformatrice e l'innovazione, questa è senza dubbio una sfida continua e difficile. Per tutte le imprese sociali che operano negli stretti vincoli normativi, che erogano servizi "per conto di", che sottostanno a standard qualitativi, funzionali, organizzativi (il minutaggio per ospite, i metri quadrati per ogni stanza, ecc.), dove è possibile creare e crearsi un'identità? Dove si colloca la propria cultura organizzativa?

È molto importante che le imprese sociali ripartano dalla loro origine e ricostruiscano la relazione con le comunità (anche, ad esempio, le grandi cooperative sociali che operano su più territori, su più regioni, in servizi domiciliari o sul territorio), rigenerando la propria identità organizzativa (dell'organizzazione e nell'organizzazione).

Tra coloro che si occupano di studiare l'identità delle organizzazioni, Albert e Whetten [1985] definiscono il concetto di *identità organizzativa* come un insieme di credenze, valori ed obiettivi percepiti collettivamente dai membri di una organizzazione, che tenderebbero a soddisfare tre criteri: centralità, distinzione e durevolezza. Centralità legata alla natura e al successo dell'impresa, distinzione come capacità di differenziarsi dalle altre realtà che offrono servizi simili e durevolezza intesa come attitudine nel mantenere tali caratteristiche nel tempo. Qual è l'idea imprenditoriale che "vi caratterizza"? Cosa rende il vostro operato diverso da quello di altre imprese sociali del settore? Rispondere compiutamente a queste domande resta una chiave per essere un'impresa sociale di successo.

Ed è per questo motivo che non convincono per nulla le misure "aggiustative" come le clausole sociali che spesso si trovano nei bandi e negli affidamenti di servizi pubblici. Pur comprendendone la finalità tutelante nei confronti dei lavoratori, occorre chiedersi cosa significhi per un lavoratore cambiare azienda al termine del periodo di affidamento. Cambia l'operatore del servizio domiciliare, l'ente pubblico fa un nuovo affidamento, il personale grazie alle clausole sociali trasla dal vecchio al nuovo aggiudicatario. Ma in questo modo, cosa si sta scegliendo? Il singolo operatore o l'impresa fornitrice? E in base a cosa la si sceglie? A meri indicatori quantitativi (ad es. costo orario) o in base alla qualità del servizio che la stessa può erogare? Ma la qualità del servizio non può prescindere dalla cultura organizzativa che in quell'impresa si respira, non deve essere scollegata da identità e appartenenza del personale alla propria impresa, soprattutto nel sociale dove il personale è l'elemento determinante la quantità e la qualità dell'offerta del servizio. Eppure, in alcune realtà

tale prerogativa sembra venire dopo il focus sul servizio, e spesso la normativa alimenta tale circolo vizioso.

Dopo due decenni di continua crescita è questo l'invito da rivolgere a tutte le imprese sociali: che vadano oltre il servizio, l'attività o il progetto e che lavorino con i propri dirigenti e collaboratori nel creare un'identità dell'organizzazione e nell'organizzazione, considerando la molteplicità di identità individuali e sociali che quotidianamente orientano l'agire degli individui nei luoghi di lavoro. L'identità organizzativa, del gruppo di lavoro, si costruisce come "somma" e come "interconnessione" tra le singole identità professionali, sommate ai tre elementi della cultura organizzativa che qui si vogliono ricordare [Schein, 2000].

Secondo Schein, parlare di *cultura organizzativa* significa esplicitare artefatti, valori espliciti ed assunti di base. Il livello più superficiale è quello degli *artefatti*, i prodotti osservabili e concreti: architettura, arredamenti, sede, modo di comportarsi degli operatori, abbigliamento, simboli. A seguire vi sono i *valori espliciti*, quelli dichiarati nelle mission aziendali, quelli esplicitati dalla direzione o dalla leadership aziendale con l'intento di rafforzare il senso di appartenenza, di chiarire le scelte organizzative; li si trovano nelle dichiarazioni, nelle introduzioni ai bilanci sociali, nelle presentazioni progettuali, ma anche nei verbali dei Cda, nelle relazioni al bilancio, ecc. Ma per giungere al livello più profondo, si deve ripartire dagli *assunti di base*, dalle convinzioni inesprese, date talmente per scontate da non essere neppure dichiarate. Questo è il livello più importante per chiarire quale è il "cuore" dell'organizzazione, che in quanto non esplicitato necessita di tempo per essere compreso, introitato, soprattutto nelle fasi di ricambio generazionale o di cambio di ambiti di operatività.

Per chi, tra i lettori, opera in o dirige un'impresa sociale, un interessante esercizio è quello di chiedersi che tipo di cultura organizzativa si stia costruendo al proprio interno. Per una volta, non si guardi all'impatto sul bene comune, sulla collettività, ma al proprio interno: quali artefatti, quali valori espliciti e quali assunti di base permeano la propria impresa. E soprattutto, si provi a valutare quanto siano condivise le visioni: dal dirigente fondatore che opera in impresa da anni, al nuovo operatore fresco di corso di studi che si trova catapultato nell'impresa sociale, fino al livello intermedio di coordinatori/responsabili che nel for profit verrebbero definiti *middle management*, mediatori tra le visioni strategiche e le attività quotidiane ed operative, snodo fondamentale per la trasmissione della cultura organizzativa tra funzioni, servizi e fasi di vita dell'impresa sociale.

E per concludere la riflessione, ci si chieda se tale cultura organizzativa d'impresa è percepibile dall'esterno. Per tornare all'esempio iniziale, dovrebbe essere chiaro "cosa cambia" per i cittadini, per gli utenti, per l'ente pubblico che affida, nel cambiare l'impresa che eroga un servizio dedicato alla collettività. Quale impresa si sta scegliendo e – dato che spesso si tratta di servizi alle per-

sone – quale messaggio, quale impostazione e quale approccio si sta in questo modo promuovendo.

Per queste ragioni va visto molto favorevolmente il nuovo modo di impostare i rapporti tra pubblico e terzo settore definito dall'art. 55 del Codice del Terzo settore e confermato dalla sentenza 131 della Corte costituzionale del 26 giugno 2020. Afferma la Corte che *"tra i soggetti pubblici e gli ETS, in forza dell'art. 55, (si instaura) un canale di amministrazione condivisa, alternativo a quello del profitto e del mercato: la «co-programmazione», la «co-progettazione» e il «partenariato» (che può condurre anche a forme di «accreditamento») si configurano come fasi di un procedimento complesso espressione di un diverso rapporto tra il pubblico ed il privato sociale, non fondato semplicemente su un rapporto sinallagmatico. Il modello configurato dall'art. 55 CTS, infatti, non si basa sulla corresponsione di prezzi e corrispettivi dalla parte pubblica a quella privata, ma sulla convergenza di obiettivi e sull'aggregazione di risorse pubbliche e private per la programmazione e la progettazione, in comune, di servizi e interventi diretti a elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale, secondo una sfera relazionale che si colloca al di là del mero scambio utilitaristico."*

Con questa dirompente novità [Pellizzari e Borzaga, 2020], vengono eliminati gli alibi delle diverse tipologie di imprese sociali, affinché possano legittimamente concentrarsi sulla costruzione o ridefinizione della propria identità, della propria cultura organizzativa, e possano trasformarla in marchio distintivo, in brand, in agente catalizzatore di risorse umane ed economiche da destinare al perseguimento dell'interesse generale.

Servono imprenditori sociali che operino a pieno titolo il proprio ruolo, mantenendo saldi i valori fondanti che li hanno spinti a operare nel e con il sociale, ma sviluppando le competenze imprenditoriali [Lee et al., 2016] da cui dipendono le performance delle imprese: *competenze di opportunità* (tra cui riconoscere, sviluppare e valutare le opportunità attraverso l'intuizione); *competenze amministrative* (tra cui l'operare bene e avere capacità amministrative); *competenze relazionali* (tra cui il creare fiducia nei rapporti con i collaboratori, le capacità di comunicazione e conduzione di una buona cultura aziendale); *competenze personali* (che si traducono nel comportamento dell'imprenditore); *competenze di impegno* (perseveranza e tenacia, anche davanti a situazioni incerte).

In conclusione, quindi, si ribadisce l'importanza che ogni impresa sociale lavori sempre più per costruire una cultura dell'imprenditoria sociale che sia propria, che resista oltre il singolo servizio, che si traduca in culture organizzative intrise nell'operatività, caratterizzanti un "marchio" e un "brand sociale" e che questo possa alimentare il senso di appartenenza tra gli operatori e la fidelizzazione degli utenti o dei committenti.

3.7 Conclusioni

Quanto vale l'impresa sociale, oggi? A questa domanda si è provato a dare una risposta attraverso elementi oggettivi, ragionando sulle circa 118 mila tra imprese sociali in senso stretto e organizzazioni non profit *market oriented*, che impiegano circa 700 mila persone. Imprese che operano in molti settori, in prevalenza istruzione e ricerca, sanità e assistenza, con un valore della produzione di circa 50 miliardi l'anno, pari al 3% del PIL Italiano.

Le imprese sociali così definite rappresentano un 7% del "mercato" sanitario, mentre presidiano a pieno titolo il "mercato" – inteso come spazio di azione di imprese di diversa tipologia e natura – sociale e assistenziale e quello dell'istruzione all'infanzia privata.

Sono parte attiva della formazione del BES (Benessere Equo e Sostenibile), in quanto attori fondamentali nella costruzione degli asset con cui si valuta il benessere di un Paese. È risultato anche evidente che, in molti luoghi d'Italia, lo spazio di sviluppo per le imprese sociali sui temi di base del BES è ancora ampio e molto poco presidiato, e quindi potrà essere ulteriormente migliorato nei prossimi anni.

Si è provato a misurare il cambiamento e l'impatto che le imprese sociali generano per gli utenti ed i destinatari delle loro azioni, policy, progetti o servizi. La pervasività dell'operato delle imprese sociali nei confronti sia della collettività che di chi versa in condizioni di disagio, dimostra come la loro presenza sia sostanzialmente insostituibile.

Affinché questa "insostituibilità" non dipenda esclusivamente da una questione di risorse (scarse), ma costituisca il carattere distintivo dell'operato delle imprese sociali, è necessario che le stesse operino sempre più per costruire una forte *identità*. Un processo che deve partire dall'esplicitare (o costruire) la propria cultura organizzativa e far sì che i diversi livelli operativi ne siano consapevoli, la attuino e la implementino nel proprio operato così che anche gli utenti, i committenti, la collettività ne prendano coscienza e possano comprendere cosa è, cosa fa, come agisce, ogni singola impresa sociale.

Quanto vale, dunque, l'impresa sociale, in Italia, oggi? Un ultimo tentativo di risposta, mi sia concesso, può essere quello meno puntuale e scientifico: l'impresa sociale vale "tanto". Vale quel "tanto indeterminabile" che rende le comunità più accoglienti; vale quella "possibilità" di rispondere ad un bisogno che le imprese sociali offrono ai territori, ai cittadini, agli amministratori pubblici; vale quella fiducia di avere una controparte pronta, che basa il proprio operato su valori diversi dal profitto e con uno sguardo all'innovazione e all'inclusione; vale la possibilità di scegliere di lavorare e operare in maniera diversa, rispondendo ad istanze economiche, ma anche e soprattutto al desiderio di dare un concreto contributo al bene comune.

Capitolo 4

Come l'identità diventa valore sociale

Sara Depedri

4.1 Introduzione

“Possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutti gli enti privati [...] che [...] esercitano in via stabile e principale un’attività d’impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività”. Con queste parole il legislatore esprime all’art. 1 comma 1 del d.lgs. n. 112 del 3 luglio 2017 cosa sono le imprese sociali e quali ne sono le finalità. Si viene quindi a definire il confine generale dell’identità delle imprese sociali, attribuendovi chiaramente sia una natura produttiva (associata all’esercizio delle attività in modo stabile e ad una conduzione della stessa con opportuni strumenti gestionali) che una spiccata e prevalente funzione sociale. Più precisamente, anche la definizione giuridica – al pari della letteratura e dell’analisi scientifica che aveva originariamente definito l’impresa sociale [Borzaga e Defourny, 2001] – porta ad identificare la dimensione imprenditoriale come l’elemento che influenza soprattutto le risorse ed i processi – organizzando persone e risorse monetarie in modo da dare stabilità all’impresa – e che ne determina l’efficienza. La dimensione sociale è invece la finalità più complessa, essa guida le scelte ed emerge parzialmente nei processi (laddove gli stessi prevedono il coinvolgimento e l’equità), ma soprattutto nei risultati – che vanno verificati nella loro qualità – nel benessere generato e nell’impatto prodotto sulla collettività e su tutti i soggetti interessati all’attività dell’impresa. La dimensione imprenditoriale viene quindi resa funzionale al perseguimento della dimensione sociale e il valore aggiunto generato dall’impresa è costituito nettamente, in questa definizione, dal valore sociale.

L’identità “matematica” dell’impresa sociale e il suo gruppo di appartenenza sono quindi certamente definiti dalla funzione e dal valore sociale. I termini utilizzati per esprimere in cosa si traduca concretamente il valore sociale sono tuttavia ampi e spetta ai singoli enti declinare nei propri statuti e documenti di missione le finalità sociali specifiche alla propria natura e alle proprie attività. Leggendo i documenti che tracciano l’identità degli enti è frequente trovare citati, quali fini ultimi, il benessere, la coesione sociale, l’integrazione sociale, la crescita dei territori, la costruzione di una comunità solidale, la risposta a bisogni sociali emergenti. Il valore sociale si declina poi in termini di benessere generato sui beneficiari diretti delle azioni, nell’elevazione del senso di appartenenza sociale, nell’autodeterminazione, nel supporto allo sviluppo delle proprie potenzialità, nell’integrazione individuale. E ancora il valore sociale si ritrova nella condivisione di valori sociali tra i soci ed il personale, laddove l’identità dell’ente afferma il perseguimento di rispetto, onestà, giustizia, democrazia, solidarietà.

Scopo di questo capitolo è riflettere sul valore sociale delle imprese sociali – così come qui brevemente definito – ponendosi in particolare due domande: come identità e valore sociale si vengono a tradurre in elementi concreti, osservabili e pianificati all’interno delle imprese sociali? E quali sono le possibili interazioni e gli equilibri tra dimensione produttiva e dimensione sociale?

Riflettere su questi aspetti permetterà di chiarire e supportare le strategie ed i processi di pianificazione e di cambiamento delle imprese sociali, passando dalla descrizione ampia e narrativa della socialità dell’azione alla concreta analisi e valorizzazione della stessa nelle imprese e nelle politiche pubbliche.

4.2 Dimensione sociale e produttiva: non è sempre un trade-off

Come già affermato, dimensione sociale e produttiva sono i due elementi identitari di un’impresa sociale, ma gli stessi possono interagire in modo diverso. Guardando alla letteratura, vi sono studi – in particolare sulla governance [Sacchetti e Tortia, 2019] – che invitano a leggere gli obiettivi delle imprese all’interno di un *continuum* ai cui estremi sono posizionati rispettivamente la funzione commerciale/produttiva finalizzata al profitto e la funzione sociale di massimizzazione del benessere collettivo. Il concepire le imprese in questo *continuum* porta quasi ad assumere che quanto più si esercita la funzione produttiva, tanto più si sacrificherà quella sociale o viceversa, e che quindi vi sia una sorta di *trade-off* tra le due funzioni (ossia tra efficienza ed equità). Applicato anche al comune vissuto delle imprese sociali, spesso si afferma come vi siano evidenti rischi per la socialità degli enti di terzo settore nell’accentuare la propria funzione produttiva e che si assista ad una “deriva imprenditoriale” di molte imprese e cooperative sociali che porta a sviluppare negli enti prevalentemente i propri obiettivi produttivi e commerciali sacrificando le finalità sociali o ponendole secondarie alle altre. La presenza, ad esempio, di dirigenti-manager in alcune cooperative sociali non avrebbe portato semplicemente ad una maggiore efficienza nell’uso delle risorse e nella capacità di produrre, ma avrebbe distorto l’obiettivo puntando a massimizzare le dimensioni quantitative e riducendo la qualità. Effetto generato anche da altri meccanismi ed elementi di contesto, quale l’assegnazione di commesse pubbliche attraverso appalti: la volontà insita nelle scelte pubbliche di efficientare l’uso delle risorse si è tradotta nel ricorso sempre più frequente a gare al massimo ribasso che, è ben noto, hanno molto spesso portato le imprese a dover sacrificare la qualità dei servizi o a ridurre drasticamente l’investimento in risorse umane e materiali. E ancora, anche la semplice crescita dimensionale (in termini di soci, di fatturato, di diffusione sul territorio) porterebbe mediamente ad una dispersione della condivisione dei valori tra gli stakeholder interni all’organizzazione e ad un allontanamento e affievolimento

della relazione tra comunità ed impresa sociale, riducendo quindi aspetti del valore sociale propri di enti per loro natura “vicini” ai bisogni e alle persone.

Se questi elementi hanno trovato talvolta anche supporto empirico nelle analisi condotte sulle cooperative sociali, non è tuttavia verificato che la relazione tra dimensione sociale e produttiva sia sempre e in modo assoluto negativa, anzi. Partendo ad esempio dalla letteratura sull'orientamento imprenditoriale [Miller, 1993; Lumpkin e Dess, 1996] gli elementi chiave dell'imprenditorialità vengono identificati non solo in fattori che possono nuocere al perseguimento del risultato sociale dell'azione (l'aggressività competitiva e la propensione al rischio), ma anche in fattori che possono portare miglioramenti alla qualità dei prodotti e dei processi: l'innovazione, la proattività e l'autonomia. Anche per le imprese sociali puntare ad accrescere il proprio orientamento imprenditoriale può voler dire rendere funzionali ai propri obiettivi l'innovazione, la spinta alla crescita e al cambiamento. Persino la propensione al rischio (negli opportuni limiti) e la ricerca di autonomia possono condurre ad un miglioramento ed accrescimento della propria funzione e del proprio valore sociale, in generale, e di alcuni elementi di valore sociale, in particolare. Così, se l'orientamento dell'impresa (e dell'imprenditore) sociale riduce al minimo per sua natura le componenti di comportamento *self-interest* (ad esempio, l'aggressività competitiva) può accadere che puntare ad una maggiore spinta imprenditoriale nelle imprese sociali porti ad introiettare fattori positivi – come l'innovazione – che favoriscono il suo rafforzamento. Quale semplice esempio riscontrabile in molte cooperative sociali, l'accrescimento dell'autonomia, intesa in primo luogo come riduzione della dipendenza dalle entrate pubbliche, ha portato a ricercare pro-attivamente nuovi committenti ma anche partner privati, nuovi fondi e finanziamenti, portando sia la singola impresa ad intercettare risorse per realizzare nuove attività, che il sistema alla valorizzazione ed emersione di capitali da canalizzare in investimenti di natura sociale. E ancora, l'innovazione dei prodotti è spesso la modalità per conseguire una migliore risposta ai bisogni, soprattutto insoddisfatti, poiché realizza interventi prima assenti; l'innovazione dei processi con cui vengono realizzati i servizi è tipicamente il modo per riuscire ad accrescere la qualità dei servizi stessi e la ricaduta in termini di benessere sui beneficiari.

Oltre alle descritte ricadute delle azioni imprenditoriali delle imprese sociali sulla loro dimensione sociale e sul valore sociale prodotti, è poi interessante considerare le possibili esternalità della funzione sociale e delle scelte pro-sociali sulla loro dimensione imprenditoriale ed economica, ma anche del contesto in cui esse agiscono. Frequente assunzione, specularmente a quelle inizialmente presentate, è che quando gli enti puntano a sviluppare più benessere, equità e inclusione – e quindi quanto più la propria funzione (ed identità) si porta verso la dimensione sociale – tanto più si investirà in qualità, impiegando risorse finan-

ziarie ed umane e riducendo quindi l'efficienza. Perseguire il benessere sociale sarebbe – in quest'ottica riduttiva – fonte di limitazione della propria capacità di crescita e di sostenibilità economica. Così, ad esempio, rispondere ai bisogni dei più deboli e marginalizzati, di soggetti non paganti, porta a massimizzare l'equità, ma comporta spesso problemi di sostenibilità ed indipendenza economica e richiede quindi interventi pubblici a sostegno di tali azioni (con funzione redistributiva di risorse alle imprese sociali per realizzare questi interventi).

Come affermato, quest'interpretazione è tuttavia riduttiva e si riscontrano molti casi in cui la forte identità sociale e la creazione di valore sociale determinano maggiori efficienze e ricadute economiche anche significativamente positive sia per l'impresa che per il sistema. Risulta quindi utile porre l'attenzione proprio su queste relazioni, attraverso alcuni esempi applicati (Tabella 4.1), a partire da un concetto in cui il valore sociale delle imprese sociali e più in generale degli enti di terzo settore si identifica prioritariamente (e come visto per definizione anche giuridica): la coesione e l'inclusione sociale. Attraverso tali processi – e nel raggiungimento di tali obiettivi – le imprese sociali agiscono in due direzioni: da una parte (e prevalentemente) a favore dei propri target di beneficiari diretti ed utenti dei servizi, con riduzione della loro marginalizzazione e inserimento nella società; dall'altra sulla collettività, sensibilizzandola e lavorando sul capitale sociale dei cittadini, sia con azioni dirette come la formazione e l'organizzazione di eventi che agevolino la comprensione e l'accettazione dell'altro, che con azioni indirette generate dal reinserimento stesso del beneficiario del servizio in una rete con altre persone, con altre istituzioni sociali e con la comunità. Le relazioni che si vengono a sviluppare con i processi di coesione ed inclusione sociale non hanno tuttavia solo valore sociale, ma possono avere anche valore economico e generare trasferimenti economici: le persone più incluse aumentano la loro propensione e possibilità di acquistare, la solidarietà tra persone si manifesta anche in una maggiore volontà di contribuzione e partecipazione economica ad attività di interesse sociale donando tempo e denaro, la possibile riduzione dei comportamenti opportunistici di alcuni cittadini a danno delle persone marginalizzate può diminuire sia i costi a carico di queste ultime che alcuni costi a carico della società.

Ulteriore esempio, chiaro e dimostrato, è l'inserimento lavorativo: l'inclusione al lavoro di persone in condizione di svantaggio porta le imprese sociali a sostenere dei costi iniziali dovuti alla formazione e alla bassa produttività, ma questi sono in parte recuperati grazie alla presenza di sostegni pubblici e dalla crescita professionale dei soggetti inseriti. Inoltre (e soprattutto) l'efficienza e la ricaduta economica è a livello di sistema: l'inserimento determina una evidente riduzione delle spese per ammortizzatori sociali (redditi e pensioni di invalidità) altrimenti sostenuti dall'ente pubblico a favore dei soggetti economicamente non indipendenti. L'analisi costi-benefici ha dimostrato che l'inserimento rappresenta una fonte di

risparmio per le pubbliche amministrazioni, che applicazioni come *Valoris* [Chiaf, 2013] quantificano in oltre mille euro all'anno per persona inserita. Ricadute economiche diverse, ma sempre quantificabili sono associate anche alle azioni e ai servizi delle imprese sociali con finalità di valorizzazione del potenziale di sviluppo dei giovani: accrescere l'autonomia, l'identità e la formazione dei giovani porta ad avere nel lungo periodo soggetti più produttivi ed in grado di apportare conoscenze e sensibilità diverse nelle imprese, che possono quindi soddisfare meglio il mercato del lavoro e far risparmiare alle organizzazioni costi di formazione o di adattamento della persona al contesto, ma genera anche nuove classi di giovani imprenditori e di imprenditori sociali, con ricadute positive sul contesto economico locale.

Guardando alle più ampie azioni delle imprese sociali, il generico concetto di risposta ai bisogni può trovare diversi sviluppi e ricadute anche economiche per i singoli e per il territorio. Completando l'offerta territoriale di determinati servizi, le imprese sociali spesso riducono o risolvono – portando a miglioramenti di efficienza e diminuzioni di prezzo – quelli che vengono definiti fallimenti di mercato, come la presenza sul territorio di uno o pochi soggetti privati for profit che potrebbero creare monopoli locali, o l'esistenza di offerte alternative a bassa qualità o sommerse (per farne un esempio, si pensi al settore dei servizi domiciliari agli anziani), quando non addirittura la totale assenza di una offerta organizzata. Agendo nei settori della cura alla persona e dell'assistenza, spesso la risposta a bisogni insoddisfatti determina un alleggerimento del carico all'interno del nucleo familiare, incrementando le possibilità di impiego di alcuni componenti nel mercato del lavoro. E ancora, a livello indotto, nuovi bisogni richiedono all'interno delle imprese la creazione di nuove figure professionali, o l'organizzazione di attività formative, che portano ad aumentare l'occupazione nei territori e la qualità della stessa. Ne deriva inoltre che l'incremento dei servizi a livello locale e le ricadute occupazionali agiscono su due dimensioni base nella definizione della qualità della vita e nella riduzione del rischio di spopolamento dei territori, soprattutto quando si investe su bisogni non soddisfatti in aree marginali.

Anche la propensione alla creazione di reti, a investire nelle relazioni tra simili e tra soggetti diversi e ad accrescere il capitale sociale locale, sono elementi identitari e di valore sociale che hanno delle esplicite ricadute anche economiche. Lo sviluppo di legami e la condivisione di conoscenze tra persone fisiche, e soprattutto con istituzioni ed imprese diverse, permette di raggiungere economie di conoscenza, di sviluppare innovazione grazie al confronto, di aumentare la propensione ad azioni solidali tra soggetti e tra imprese. E più le relazioni si intensificano e si formalizzano, più i "ponti" di capitale sociale che si generano sono anche attivatori di stabilità economica e crescita reciproca per le parti.

L'elenco delle ricadute economiche o monetarie dirette ed indirette di azioni e funzioni sociali potrebbe essere ancora lungo e dettagliato. Guardando

a singoli settori ed azioni o servizi in cui le imprese sociali operano, si possono di certo portare numerosi esempi di come l'obiettivo sociale si viene a tradurre anche in miglioramento economico. Intervenire a favore di categorie di persone a rischio di comportamenti illeciti significa ridurre anche i relativi possibili pericoli (e percezioni di pericolo) per la collettività ed i costi per un mantenimento della sicurezza. I servizi che investono sull'attivazione della cittadinanza e sulla partecipazione della comunità apportano risorse (conoscenze, capitali, prestazioni, tempo) alle imprese sociali e sono spesso leva per la generazione di servizi ulteriori rispetto a quelli pianificati dall'ente, o possono comunque condurre a scelte collettive più condivise e rispondenti a bisogni più ampi.

Ovviamente in tutti questi casi il perseguimento degli obiettivi e del valore sociale può determinare in talune circostanze anche "costi" e non solo "benefici" di natura economica diretta ed indiretta. Come si è dimostrato ampiamente in letteratura (a partire dalla ben nota teoria di Hansmann) esistono "costi di transazione" legati ai processi decisionali complessi o semplicemente si determinano costi gestionali. Ciononostante, sono indiscutibili le ricadute ed esternalità positive prodotte dal perseguimento di una esplicita funzione sociale.

Socialmente	Economicamente
Coesione e inclusione sociale	Aumento degli acquisti, aumento delle prestazioni solidali reciproche, riduzione dei comportamenti opportunistici a danno delle categorie marginalizzate
Inclusione lavorativa	Riduzione del sostegno economico pubblico o familiare a persone con disabilità
Valorizzazione del potenziale di crescita	Soggetti più produttivi, migliori risposte alla domanda di lavoro, aumento dell'imprenditorialità
Risposta ai bisogni sociali emergenti	Riduzione dell'offerta for profit e del lavoro sommerso (es. badanti), maggiore accesso al mercato del lavoro (es. da parte dei caregiver familiari), creazione di nuove figure professionali e di nuova occupazione, riduzione del rischio di spopolamento dei territori
Creazione di capitale sociale (bridging)	Economie di conoscenza con altre imprese in rete, aumento delle azioni solidali tra soggetti e tra imprese
Riduzione dei rischi nel territorio	Riduzione dei costi degli interventi di tutela e sicurezza dei cittadini
Partecipazione e cittadinanza attiva	Lavoro e consulenze gratuite per la generazione di servizi o di extra-servizi, migliori scelte collettive

Tabella 4.1 Esempi di valore economico generato dal valore sociale degli interventi.

Il valore sociale delle azioni e dell'identità organizzativa delle imprese sociali non va tuttavia ridotto alle sole ricadute economiche. Dietro al valore sociale vi sono evidenti e prevalenti dimensioni intangibili e di benessere non monetizzabile

(Tabella 4.2). Oltre a quegli stessi obiettivi e funzioni appena descritti, vi sono altrettante articolate e rilevanti ricadute sociali e personali, relazionali, psicologiche. La coesione e l'inclusione sociale generano appartenenza e dialogo, la valorizzazione del singolo autostima, l'inclusione lavorativa auto-riconoscimento e sviluppo di sensibilità sociali nei colleghi. Conoscenza e miglioramento della vita non sono dimensioni legate soltanto ai propri stili e comportamenti da "uomini economici" ma hanno ricadute individuali e collettive complesse, la partecipazione supporta l'autodeterminazione nel contesto in cui si opera, ma anche in altri ambienti sociali ed istituzionali in cui poi le persone verranno ad agire. Per questo, l'identità e il valore sociale di un'impresa sociale producono esternalità e ricadute complesse ed eterogenee.

Socialmente	Ricaduta non monetizzabile
Coesione e inclusione sociale	Appartenenza, dialogo
Inclusione lavorativa	Auto-riconoscimento
Valorizzazione del potenziale di crescita	Autostima
Risposta ai bisogni sociali emergenti	Benessere psico-fisico
Creazione di capitale sociale (bridging)	Conoscenza individuale, sensibilità
Riduzione dei rischi nel territorio	Miglioramento della vita
Partecipazione e cittadinanza attiva	Autodeterminazione
	Felicità

Tabella 4.2 Esempi di valore intangibile e non monetario del valore sociale degli interventi.

Dalle analisi e dagli esempi riportati si possono trarre almeno due principali considerazioni. In primo luogo, la funzione complessiva dell'impresa sociale non deve essere letta semplicemente come la sommatoria di funzione produttiva e sociale, ma come l'insieme di un valore produttivo, di un valore sociale e di esternalità socio-economiche rilevanti prodotte dalle sue azioni. In secondo luogo, non deve essere dato per scontato che all'aumentare dell'efficacia e dell'equità sociale la dimensione di imprenditorialità e di efficienza diminuisca: al contrario la relazione può risultare molto più complessa. Il valore aggiunto complessivo prodotto dipende in modo significativo anche dalle modalità secondo cui le funzioni e le diverse identità dell'impresa vengono finalizzate e dai processi attivati. Sembra possibile affermare che, dati gli obiettivi imprenditoriali e sociali delle imprese sociali, siano proprio i processi ad influenzare maggiormente il valore sociale complessivamente prodotto, inclusivo delle esternalità generate.

Ancora una volta, alcuni esempi possono chiarire questa affermazione. Rispetto all'analisi delle possibili ricadute degli obiettivi imprenditoriali sul loro valore sociale, si considerino le diverse modalità con cui un'impresa sociale può decidere di specializzarsi e accrescere la sua produttività. Si prenda più specificatamente, ad esempio, una cooperativa sociale di inserimento lavorativo che vuole aumentare la produzione ed attrarre maggiori commesse private. La sua trasformazione potrebbe passare alternativamente da: (i) cambiamenti nella composizione del proprio personale, diminuendo il rapporto lavoratori svantaggiati/normodotati o impiegando categorie di svantaggiati più produttive poiché con disabilità inferiori; (ii) cambiamenti nelle tecnologie produttive e di tutoraggio, apertura in nuovi settori dove è più elevata la domanda di esternalizzazione di fasi produttive da parte delle imprese. Nel primo caso si avrà una riduzione del valore sociale prodotto, considerando la ricaduta su numeri inferiori di persone marginalizzate dal mercato del lavoro o l'aumento dello stress; nel secondo caso, invece, l'investimento – seppur possibile fonte di costi iniziali di adattamento – potrà portare a ricadute positive sul numero di inseriti, sui loro profili occupazionali e sulla spendibilità del lavoratore nel mercato del lavoro esterno.

Rispetto alle ricadute della massimizzazione del valore sociale sull'imprenditorialità e sull'efficienza, aspetti ed obiettivi sociali quali l'attivazione e la partecipazione della cittadinanza potranno passare da strumenti e processi diversi, come il coinvolgimento nella mappatura dei bisogni del territorio, la partecipazione alla pianificazione dei servizi, la realizzazione degli stessi o il coinvolgimento in servizi ed azioni specifici ed accessori; e questi processi porteranno a diverse ricadute di prodotto/servizio influenzandone la qualità e l'attrattività, ma anche l'attivazione di una comunicazione che passa anche dall'informalità degli stessi cittadini attivati.

Rispetto infine alle ricadute economiche del valore sociale sulla collettività e come esternalità delle proprie azioni, si prenda quale esempio la promozione di capitale sociale tra soggetti diversi e quindi di valorizzazione del capitale *bridging*, della fiducia e delle relazioni. La costruzione della rete e di momenti di confronto può passare attraverso strumenti e processi diversi che poi attivano la rete stessa e le danno continuità: la comunicazione può essere mono o bi-direzionale, il peso delle parti nel processo decisionale e nel confronto può essere diverso, la frequenza e i contenuti dello scambio possono divergere, e quindi in tutti questi casi matureranno non solo diversi livelli di capitale sociale, ma anche diverse possibilità di condivisione di conoscenze tecniche e di aiuti reciproci, di maturazione di comportamenti cooperativi che possono portare a lavorare insieme per un obiettivo sociale condiviso.

4.3 Tradurre identità e valore sociale in funzioni obiettivo

Se il valore sociale ha una dimensione materiale e persino monetaria (come sostengono anche alcuni metodi della valutazione di impatto sociale, atti proprio alla trasformazione di questo valore in equivalente economico) ed una dimensione quantitativa identificabile in dati oggettivi che possono trovare corrispondenza in alcuni indicatori del BES (Benessere Equo e Sostenibile), esso ha comunque anche una più intangibile dimensione sociale e psicologica di benessere che difficilmente le stesse imprese sociali riescono a tradurre in dati osservabili e valutabili, lasciandola quindi tipicamente agli elementi descrittivi e narrativi dell'azione. Un modo per "oggettivizzare" questa parte immateriale del valore sociale è quello di distinguere i diversi livelli in cui esso emerge e di identificare per ognuno di essi degli indicatori obiettivo e di raggiungimento di risultato. Per permettere al lettore di confrontarsi con esempi concreti di creazione di indicatori di impatto sociale, il presente capitolo attinge a dati emersi dalle azioni di valutazione dell'impatto sociale realizzate da Euricse. In particolare, le analisi presentate sono basate su proprie elaborazioni di dati raccolti nel 2018 presso un centinaio di cooperative sociali attive in provincia di Trento e nella regione Friuli-Venezia Giulia. I dati non verranno commentati nel dettaglio poiché hanno esclusivamente l'obiettivo di restituire al lettore le modalità attraverso cui può avvenire la valutazione delle ricadute intangibili delle attività e degli interventi.

Il primo livello di analisi, definito dalla mission delle imprese e dai servizi offerti, è quello del valore sociale prodotto nei confronti del beneficiario dell'attività. Gli elementi dell'inclusione, della valorizzazione della persona, della generazione di benessere psicologico e materiale, e molti di quelli già richiamati hanno un valore sociale innanzitutto micro, relativo alla situazione individuale. A questo livello, il valore sociale prodotto è di certo valutato e, ove possibile, comunicato principalmente dalla persona stessa, che porta la sua percezione soggettiva relativamente alle azioni compiute dall'impresa sul miglioramento del suo benessere. Anche i soggetti con cui il beneficiario si relaziona con continuità (familiari e operatori dell'ente, ad esempio) possono contribuire alla valutazione dei cambiamenti e dell'impatto sul benessere della persona. Gli strumenti di monitoraggio del benessere delle persone, se realizzati in modo completo e sufficientemente scientifico, possono essere concepiti come modalità di rilevazione del valore sociale prodotto a questo livello e possono portare ad indicatori osservabili e comparabili,¹ come cerca di illustrare l'esempio di [Figura 4.1](#).

¹ Simili indicatori possono quindi essere usati nelle organizzazioni per un monitoraggio dei progressi compiuti dalla persona, come integrativo alle schede dettagliate prodotte, in alcuni casi, dagli operatori, oltre che trovare diversa articolazione nelle metodologie

I beneficiari dei servizi esprimono, in questo esempio, la loro percezione di cambiamenti generati dal servizio ricevuto sul loro modo di comportarsi, guardando sia ad aspetti tangibili (come le capacità di svolgere attività quotidiane e portare a termine i compiti assegnati), sia ad aspetti di capitale sociale (come la fiducia e le relazioni), che ancora ad aspetti psicologici come la stabilità caratteriale e l'autonomia, ed infine a fattori che incidono (una volta aggregati) su dimensioni macro di impatto (come la riduzione della marginalizzazione e dell'esclusione sociale). Tutti elementi che, come illustra la [Figura 4.1](#), trovano pieno raggiungimento (riga blu corrispondente alla media dei valori assegnati dai 105 utenti intervistati in cooperative sociali trentine) grazie ai servizi offerti.

Similmente, anche i lavoratori svantaggiati seguono percorsi formativi ed occupazionali diversi e quindi può risultare interessante valutare le ricadute del lavoro sul loro benessere (nella [Figura 4.2](#) i dati medi dei questionari raccolti su 49 lavoratori svantaggiati in cooperative sociali del Trentino) in termini ancora una volta sia di benessere diretto tratto dal lavoro (in particolare di soddisfazione e formazione), che di benessere percepito come aumento delle relazioni, della fiducia, riduzioni degli stati depressivi e incremento della felicità; e ove possibile facendo poi negli enti e tra enti analisi comparate tra tipologie di lavoratori, tra settori di attività, tra pratiche di inserimento lavorativo promosse.

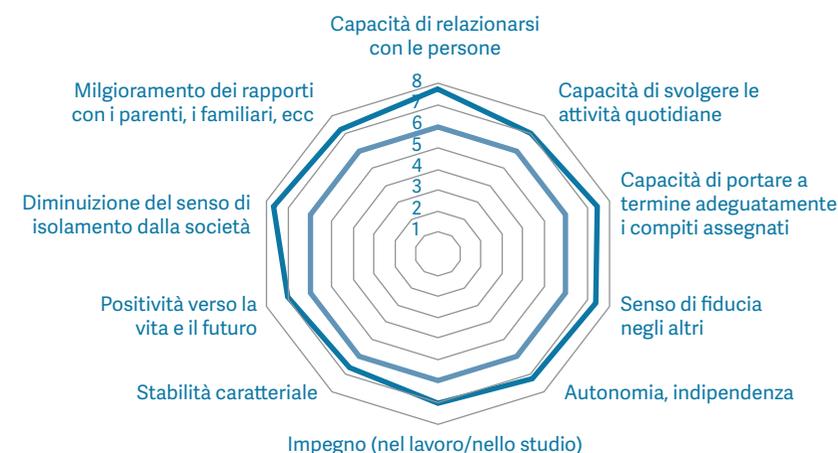


Figura 4.1 Esempio di valore sociale percepito: miglioramenti nel benessere del beneficiario. Fonte: Analisi ImpACT su beneficiari delle cooperative sociali trentine [Depedri, 2019].

della valutazione, venendo ad esempio inseriti in questionari di baseline e di follow-up per raggiungere una maggiore scientificità nelle risposte.



■ Valore medio riproporzionato su scala da 1 a 100

Figura 4.2 Esempio di valore sociale percepito: benessere dei lavoratori svantaggiati inseriti. Fonte: Analisi ImpACT su beneficiari delle cooperative sociali trentine [Depedri, 2019].

Il secondo livello su cui si sviluppa il valore sociale di un'impresa sociale è relativo alla sua dimensione organizzativa. Il perseguimento del valore sociale può permeare i processi e le modalità di lavoro delle imprese sociali – dalla governance al trattamento dei lavoratori, dalle modalità di comunicazione a quelle della generazione di una visione collettiva – e le scelte organizzative possono determinare diverse capacità e volontà di rispettare e generare valore sociale nei processi e nelle modalità di gestione. Si pensi al valore dell'equità: riferita al genere, la differenza di retribuzione tra lavoratori e lavoratrici, di coinvolgimenti dei due sessi nelle posizioni di responsabilità o negli organi decisionali possono essere considerati indicatori da controllare e inserire esplicitamente nelle politiche generative di valore sociale. Il valore della partecipazione trova concretezza nella rilevanza assegnata alle diverse categorie di stakeholder all'interno del processo decisionale e nel coinvolgimento formale delle stesse negli organi di rappresentanza dell'ente. Tuttavia spesso si rileva anche discontinuità tra visione del ruolo dello stakeholder e suo coinvolgimento effettivo, come la lettura comparata dei grafici in **Figura 4.3** e **4.4** dimostra: nell'analisi delle politiche di coinvolgimento del campione di cooperative sociali studiate in Friuli-Venezia Giulia, emerge chiaramente come utenti e lavoratori svantaggiati siano considerati come stakeholder che "pesano" significativamente sulle scelte dell'impresa, influenzando il processo decisionale meno dei soci della cooperativa, ma più di altri stakeholder come i lavoratori (**Figura 4.4**); nonostante ciò, tuttavia, la base sociale delle cooperative sociali analizzate soltanto in pochi casi vede la presenza di soci utenti o loro familiari, e questi rappresentano solo lo 0,9% di tutti

i loro soci (**Figura 4.4**). All'opposto, molti sono i volontari coinvolti come soci (e in percentuale un po' inferiore come membri del CdA) nelle cooperative sociali studiate, ma il peso di questa categoria sul processo decisionale degli enti è considerato comunque ridotto (e inferiore al livello di sufficienza). Questi dati rappresentano per le imprese sociali fonti di riflessione rispetto alla reale capacità di promuovere la partecipazione degli stakeholder e alla necessità, ove opportuno, di intervenire rispetto a possibili cambiamenti nelle strategie e nei processi che aiutino a perseguire una delle funzioni sociali che dovrebbe caratterizzare le imprese sociali: il coinvolgimento.

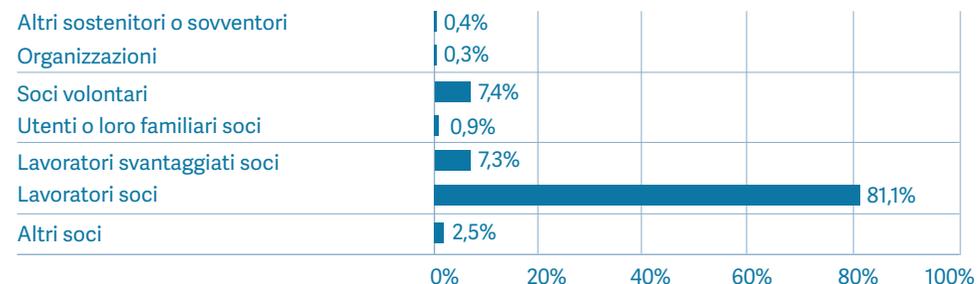


Figura 4.3 Esempio di valore sociale insito nei processi e nelle modalità organizzative: governance delle cooperative sociali - Fonte: Analisi ImpACT sui processi delle cooperative sociali del Friuli-Venezia Giulia [Depedri, 2019].

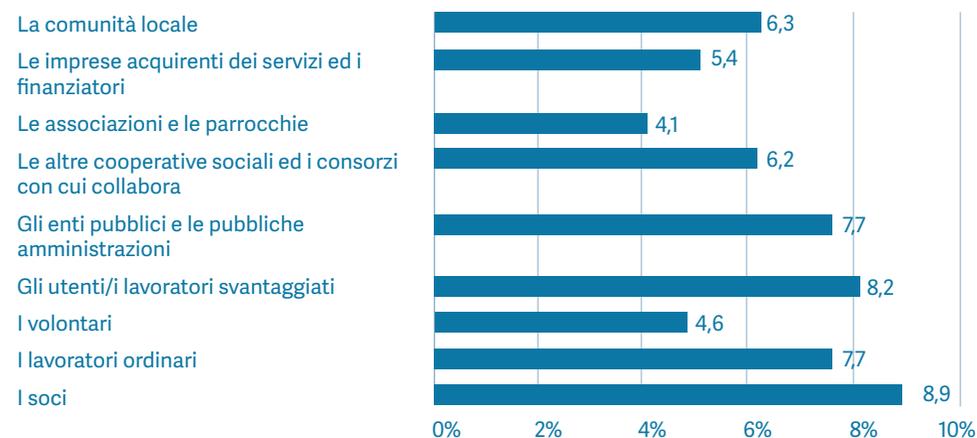


Figura 4.4 Esempio di valore sociale insito nei processi e nelle modalità organizzative: peso assegnato agli stakeholder. Fonte: Analisi ImpACT sui processi delle cooperative sociali del Friuli-Venezia Giulia [Depedri, 2019].

Il terzo livello della realizzazione dell'identità e del valore sociale è quello – già illustrato con esempi nel paragrafo precedente – delle ricadute sulla collettività. Questo aspetto ci porta inequivocabilmente al concetto di impatto sociale, inteso e descritto anche legislativamente (L.106/2016, art. 7, comma 3) come “la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato”. Il valore sociale prodotto dalle imprese sociali si manifesta anche in termini di ricadute sugli stakeholder non beneficiari diretti dei servizi, e come cambiamenti nella qualità della vita, nei comportamenti dei cittadini, nei livelli di capitale sociale e culturale, ma anche nelle ricadute economiche generate dalla loro presenza e azione nel contesto locale. Più le interazioni con gli stakeholder, e nello specifico con gli stakeholder esterni, sono forti e strutturate, maggiori saranno le ricadute (per lo più di tipo positivo) sugli stessi, rappresentative di un valore sociale che è specifico della natura e degli obiettivi pro-sociali e di condivisione dell'impresa sociale. Quando l'ottica e l'identità dell'impresa sociale si spostano quindi dalla dimensione del servizio a quella del territorio, essa si troverà ad investire maggiormente sulle relazioni con gli enti pubblici e le imprese del territorio, nonché con la comunità, identificando obiettivi di impatto sociale. Si tratta tuttavia di azioni spesso sottovalutate forse proprio perché meno quantificabili e monitorabili, lasciate quindi ad elementi di vision negli statuti e nei documenti identitari dell'ente, ma non sempre tradotti in azioni e processi volti a sostenerli.

Come le [Figure 4.5 e 4.6](#) vogliono illustrare, per comprendere i propri impatti sul contesto socio-economico l'impresa sociale può riflettere in primo luogo sulle reti instaurate con soggetti esterni – in particolare con altri enti di terzo settore con finalità e ricadute a loro volta sociali – interrogandosi anche sul tipo di relazioni con gli stessi, sulla condivisione di conoscenze e azioni, piuttosto che su semplici scambi di natura economica. Questa analisi, condotta empiricamente nelle cooperative sociali trentine (risultati in [Figura 4.5](#) espressi come percentuale degli enti intervistati che si relazionano con altri ETS sulle azioni riportate), fa emergere come la maggioranza delle cooperative analizzate abbia scambi con altri enti di terzo settore (per lo più ma non esclusivamente altre cooperative sociali) volti a condividere conoscenze o realizzazioni di servizi e produzioni, in un rapporto di “filiera” e siano molte le cooperative sociali che accolgono anche parte di utenti che le altre non riescono ad accogliere, con ricadute sul miglioramento dei servizi e in risposta ai bisogni locali. Tuttavia, sono meno praticate le collaborazioni volte a costituire ATI e partecipare congiuntamente ad appalti pubblici, a offrire servizi integrati agli utenti e, in modo ancor più accentuato, a co-progettare servizi, ad indicare quindi possibili sviluppi futuri di relazioni che avrebbero nel territorio e per le imprese coinvolte

importanti impatti e miglioramenti. Sono tutte azioni che generano capitale sociale *bridging*, ma anche risposte condivise a problemi collettivi del territorio, con possibili ulteriori ricadute di policy. Meno definite e internalizzate negli obiettivi e nei processi delle cooperative sociali sono invece le azioni rivolte alla cittadinanza e al suo coinvolgimento, anche con finalità di generazione di senso di condivisione e lavoro comune ([Figura 4.6](#)): in un'autovalutazione sulla propria capacità di aver generato cambiamenti sulla comunità, le intervistate ritengono di aver lavorato ed inciso poco sul coinvolgimento dei cittadini in obiettivi sociali, sulla formazione dei cittadini verso le logiche di bene comune, sulla creazione di capitale sociale. Gli elementi di ricaduta un po' più sviluppati sono piuttosto quelli legati alla riduzione delle marginalità e al miglioramento percepito della qualità della vita nel territorio. I cambiamenti maggiori generati nella comunità, se ne deduce, sono effetto dei servizi prodotti più che di altre azioni praticate con e per la comunità, non valorizzando quindi il valore sociale che potrebbe essere creato con un investimento più mirato in azioni che sensibilizzino e facciano cambiare la cittadinanza. Tanti altri possono essere gli esempi di azioni e processi di lavoro nel e col territorio che generano valore/impatto sociale. Si pensi alle relazioni con le pubbliche amministrazioni e alla loro diversa declinazione da rapporti di pura esternalizzazione di servizi a processi di co-programmazione e co-progettazione, con evidenti differenze di impatto sociale che tali diverse strategie e modalità relazionali comportano.

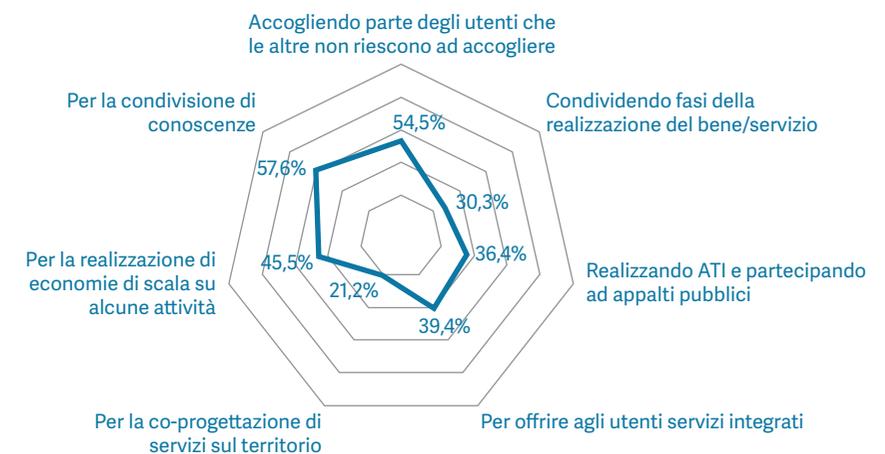


Figura 4.5 Esempio di valore o 'impatto' sociale generato nel territorio: attività con altri ETS. Fonte: Analisi ImpACT sui processi delle cooperative sociali del Trentino [Depedri, 2019].

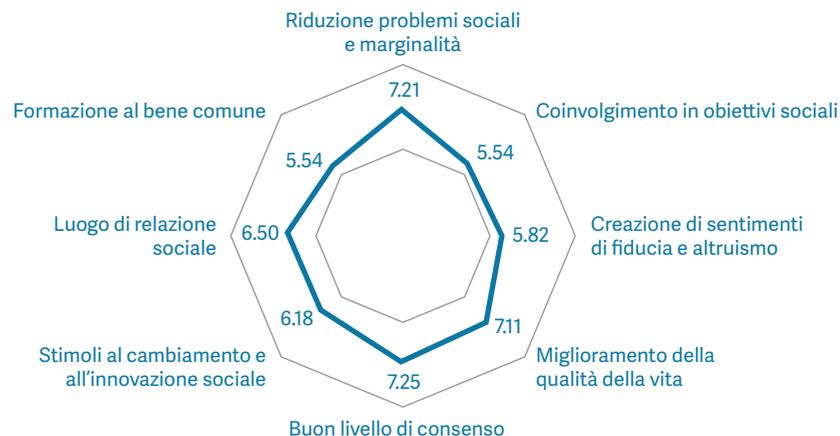


Figura 4.5 Esempio di valore o 'impatto' sociale generato nel territorio: cambiamenti generati nella comunità. Fonte: Analisi ImpACT sui processi delle cooperative sociali del Trentino [Depedri, 2019]

Gli esempi (appena illustrati) di identificazione di risultati in termini di valore sociale generato e di processi attivati per conseguirlo rafforzano la comprensione degli elementi secondo cui il valore sociale si articola. Essi permettono cioè di verificare come le imprese sociali lavorano per il raggiungimento delle proprie finalità sociali e nella creazione del valore sociale nelle comunità. Inoltre consentono di confrontare risultati e strategie nel tempo, verificando e valutando concretamente come cambiamenti nelle modalità di lavoro, nel bilanciamento tra obiettivi produttivi e sociali, nella composizione delle risorse materiali ed umane, generino ricadute sociali diverse e quindi anche un valore sociale diverso. Dati oggettivi possono essere anche comparati tra enti (pur considerando l'incompletezza delle analisi e la possibile influenza sui risultati di dimensioni di contesto e non controllabili dalle stesse imprese sociali) portando ad identificare buone pratiche e modalità di diffusione delle stesse tra enti, generando ulteriore valore sociale aggiunto per la comunità.

4.4 Conclusioni

L'identità di un'impresa sociale è innegabilmente fondata sul valore sociale che essa crea. La sua finalità specifica come impresa è proprio quella di produrre – con modalità gestionali e processi che a loro volta generano valore sociale – benessere sociale e azioni di interesse collettivo e di utilità sociale. Tale valore, come si è cercato di illustrare in questo capitolo, non è conflittuale con la sua

dimensione produttiva imprenditoriale e con il perseguimento dell'efficienza, ma anzi può al contempo sostenere ed essere sostenuto dal valore economico. La complessità e l'articolazione con cui il valore sociale si viene a strutturare sono elementi che rendono complesse anche le scelte strategiche delle imprese sociali e che necessitano quindi di una minima oggettivizzazione per riuscire ad essere compresi e assunti tra gli obiettivi di pianificazione delle stesse. Ecco perché, in conclusione, si desidera portare la riflessione sulle strategie e gli adattamenti che possono valorizzare il valore sociale delle imprese sociali.

A livello interno all'impresa sembra possibile affermare che:

1 Il valore sociale prodotto cresce quando viene interiorizzato in modo concreto e valutabile negli obiettivi, nei processi di pianificazione e in quelli di monitoraggio; tale inclusione esplicita di dimensioni di valore sociale dovrà attivarsi fin dalle fasi di mappatura ed analisi della domanda locale, dei bisogni e dell'offerta, del sistema esistente, tale da comprendere spazi per nuove azioni ed innovazione finalizzate al miglioramento dei sistemi locali.

2 Il valore sociale cresce quando è condiviso, poiché – similmente alle dinamiche che si verificano nella produzione del capitale sociale – la vicinanza di diversi soggetti e la loro identificazione con gli obiettivi e i valori sociali dell'ente, sostenuta da processi inclusivi, porterà alla diffusione degli ideali cooperativi e pro-sociali e a favorire i comportamenti altruistici. La collaborazione in reti ampie ed eterogenee e la formazione di filiere sono modalità di generazione concreta di valore ed impatto sociale che la letteratura definisce "integrati" poiché prodotti proprio dall'interazione di più soggetti; su questi elementi le imprese sociali potranno concretamente lavorare in futuro per raggiungere migliori risultati sociali.

3 Il valore sociale cresce quando l'impresa sociale si relaziona con la cittadinanza e rinnova il patto sociale; in tal modo, l'impresa valorizzerà il rapporto con le persone al di fuori di quelle che sono le relazioni ed il valore sociale generato per i beneficiari dei servizi, sviluppando strategie e processi che sensibilizzano e coinvolgono la cittadinanza. L'impresa sociale riuscirà inoltre a portare al proprio interno informazioni e prospettive nuove in grado di aumentare la sua capacità di identificare e valorizzare il valore e gli impatti sociali generabili nel territorio.

4 Il valore sociale aumenta quando la mission sociale e l'identità si rinnovano al proprio interno e nella condivisione con i propri stakeholder, sviluppando nuove conoscenze ed obiettivi, promuovendo cambiamenti ed innovazioni.

Il processo di valorizzazione passa però anche attraverso il sistema e questo è nelle mani dei soggetti esterni all'impresa sociale. Le politiche territoriali, in particolare, possono e devono adottare strumenti che premiano quegli enti che generano maggiore valore sociale pur continuando a creare prodotti e risultati efficienti e quindi bilanciando la funzione produttiva con la funzione ed il valore sociale. Tale "valorizzazione del valore sociale" da parte dei soggetti

esterni può essere riconosciuta in primo luogo nell'adozione di idonei strumenti di premialità e modalità di assegnazione dei servizi che tengano conto del valore sociale degli enti finanziati o accreditati, prevedendo ad esempio l'inserimento nei processi di valutazione di adeguati indicatori qualitativi ed esplicativi del valore sociale prodotto; ed in tale direzione dovrebbero puntare a svilupparsi i processi di valutazione dell'impatto sociale. La "valorizzazione del valore sociale" passa tuttavia anche e soprattutto dagli strumenti della co-progettazione e della partecipazione attiva delle imprese sociali ai processi di pianificazione locale, di definizione dei regolamenti, di intercettazione dei bisogni, di creazioni di reti, di conoscenze e di obiettivi.

Perché il valore sociale non sia solo un prodotto delle imprese sociali, ma un bene condiviso.

Capitolo 5

Come l'impresa sociale cambia le politiche e la cultura

Gianfranco Marocchi

5.1 Il tema

Vi è poca consapevolezza di quanto l'impresa sociale abbia contribuito a costruire aspetti importanti del patrimonio culturale e della coscienza politica che oggi caratterizza il nostro Paese e anzi si diffonde talvolta una narrazione in cui essa è rappresentata unicamente come mera esecutrice di politiche e di scelte della Pubblica Amministrazione.

Ciò è favorito dal fatto che molti tra gli stessi imprenditori sociali, anche quando protagonisti (come si vedrà in queste pagine) del cambiamento politico e culturale, spesso agiscono senza avere la consapevolezza di come le loro azioni, attraverso una serie di processi – di imitazione e diffusione, di recepimento istituzionale, ecc. – contribuiscano a cambiare il modo di pensare e la politica stessa. Hanno prevalentemente una vocazione pratica, concreta e operativa che, se si eccettua un numero limitato di persone con ruoli di leadership del movimento, porta a concentrarsi più sugli esiti immediati nei confronti delle persone che sui cambiamenti di scenario. Ma, a ben vedere, anche Colombo non sapeva di essere arrivato in un nuovo continente e non per questo il suo viaggio è stato meno importante.

In aggiunta, negli ultimi anni, la pervasività delle ideologie aziendalistiche ha ulteriormente indotto molti studiosi, diverse imprese sociali e alcuni leader a enfatizzare gli aspetti gestionali, ponendo in secondo piano le riflessioni su temi politici, compreso il cambiamento che esse stesse stanno generando.

Anche l'autorappresentazione pubblica del movimento cooperativo, in fasi caratterizzate dalla crisi economica e dai rischi di involuzione del contesto normativo in senso ostile, si concentra prioritariamente più sulla salvaguardia delle condizioni operative delle imprese che su temi generali – es. le politiche di accoglienza dei migranti, la non autosufficienza, la povertà, ecc. –, dando così l'impressione che l'impresa sociale sia relativamente assente dal dibattito sulle politiche.

E infine va considerata la persistenza di una cultura dei servizi che tende a confinare la vocazione dell'impresa sociale entro dimensioni operative, come esecutrice (preferibilmente a basso costo) di quanto altri hanno deciso e definito; e collocano invece il momento della politica nelle scelte istituzionali dei soggetti pubblici e, semmai, la maturazione di nuovi paradigmi culturali nei soggetti di advocacy.

Tutto ciò per dire che, anche se le imprese sociali, come si vedrà, hanno nei fatti contribuito in modo determinante all'evoluzione del quadro normativo, delle politiche, delle strategie di intervento sociale, delle convinzioni culturali prevalenti o diffuse nel corpo sociale, tutto ciò rischia di essere misconosciuto. Ma questo rappresenta un motivo in più per occuparsi del tema.

Per sviluppare queste argomentazioni nel prossimo paragrafo si chiariranno alcuni concetti utili a inquadrare i successivi ragionamenti e soprattutto a individuare le insidie connesse alla complessità dei temi trattati. Il fatto che spesso il cambiamento culturale e politico proceda, nel caso dell'impresa sociale, dal mettere in atto *nella pratica* talune soluzioni che poi sono recepite nella cultura e nella politica tramite percorsi lunghi e talvolta tortuosi, rende non immediatamente rintracciabile il contributo dato dalle imprese sociali. La compresenza, nel condurre le battaglie per il cambiamento, di più soggetti diversi – ad esempio di altri enti di terzo settore non imprenditoriali o le amministrazioni locali – può portare a sminuire il contributo delle imprese sociali ai processi di trasformazione, che va quindi rintracciato in una ricostruzione approfondita degli eventi.

Nel secondo paragrafo si esamineranno alcuni esempi in cui l'azione delle imprese sociali ha portato a cambiamenti culturali e politici rilevanti, seguendo il percorso che dalla fine degli anni Settanta agli anni Novanta ha condotto ad un decisivo cambio di paradigma. Un iter caratterizzato da una radicale rivoluzione del modo di intendere l'anomalia sociale (il disagio mentale, la devianza, la disabilità, ecc.): da separata e segregata nell'ambito di una concezione difensiva (per la società) e paternalistica (proteggiamo individui fragili dal male che potrebbero farsi vivendo insieme ad altri) alla costruzione di forme concrete di inclusione; si apre così una fase innovativa del welfare con l'affermarsi di nuove strategie, nuove priorità e nuove forme di intervento che vedono le imprese sociali tra i principali protagonisti.

Non bisogna però incorrere nell'errore di collocare in un passato (sempre più remoto) il contributo dell'impresa sociale al cambiamento politico e sociale, dando per scontato che oggi tale spinta si sia esaurita e che le imprese sociali siano diventate un soggetto fondamentalmente conservativo. Il terzo paragrafo mostra infatti come anche in anni recenti le imprese sociali siano state protagoniste di innovazioni che hanno poi portato – nel consueto schema che vede le prassi anticipare la politica – a nuove normative, nuove strategie e nuove forme di consapevolezza che si sono poi diffuse nella nostra società. Se si fa più fatica a comprenderne il valore, ciò non dipende dal minore rilievo dei cambiamenti esaminati, ma dal fatto che essendo noi ad essi contemporanei disponiamo di minori strumenti per coglierne la portata.

Quindi, in sede di conclusioni, si proverà a trarre alcune indicazioni generali da quanto affermato, con uno sguardo a cosa potrebbe riservarci il prossimo periodo.

5.1.1 Un tema complesso

Si parte dalle pratiche

Come si evidenzierà in queste pagine, l'evoluzione delle politiche e del quadro normativo degli ultimi quarant'anni ha spesso seguito, riprodotto, legittimato e rilanciato innovazioni maturate e messe concretamente in atto da imprese sociali o di cui comunque l'impresa sociale è stata un'importante protagonista. Si è partiti dalle prassi mentre l'analisi e la teorizzazione, in molti casi, sono arrivate dopo, contribuendo al riconoscimento e al consolidamento di quanto si stava mettendo in atto nel lavoro sociale.

Tale processo, iniziato nei decenni passati e tutt'ora in corso, in alcune occasioni è stato esplicito e consapevole: oggi ad esempio ciò avviene quando un'impresa sociale sperimenta interventi di integrazione tra migranti e autoctoni con lo scopo manifesto di dimostrare che è possibile realizzare modelli di convivenza tra etnie diverse e agisce al contempo perché tale modello sia riconosciuto e diffuso in altri territori e quindi legittimato da provvedimenti normativi: accompagna così la propria azione concreta con campagne di informazione, raccolte firme, eventi pubblici, coinvolge rappresentanti politici, promuove la formulazione di proposte di legge, ecc. Questa esplicita intenzionalità volta al cambiamento era ampiamente diffusa nella cultura dell'operatore sociale negli anni Ottanta e Novanta.

In altri casi invece il legame tra esperienze di imprenditorialità sociale ed esiti politici e culturali è più carsico. Abbiamo prassi che vengono messe in atto per affrontare problemi concreti e senza che i protagonisti di tali azioni si propongano di dar vita ad un cambiamento di portata più estesa rispetto all'ambito locale a cui sono interessati; prassi che, talvolta per fattori casuali, vengono però notate e apprezzate da altri e quindi riprodotte in territori diversi, diventando progressivamente proposta culturale e talvolta anche politica. Certamente vi sono molteplici esempi, approfonditi nel paragrafo successivo, in cui tali processi sono avvenuti nella prima fase della storia delle imprese sociali italiane, ma non mancano esempi recenti. L'epica delle cooperative di comunità ha queste caratteristiche: esperienze messe in atto per rispondere a bisogni concreti, cui è progressivamente stata attribuita una rilevanza più ampia. In generale, è ragionevole pensare che molte delle evoluzioni che l'impresa sociale ha ispirato abbiano avuto un ciclo di questo genere.

Il recepimento del cambiamento

Il recepimento di un'innovazione da parte delle politiche può avvenire in forme diverse. I casi più nitidi e riconoscibili sono quelli in cui si giunge all'approvazione di una nuova legge; in questo caso si assiste spesso ad un ciclo che inizia con

una serie di richieste e di proposte di legge da parte delle stesse imprese sociali o dalle loro organizzazioni di rappresentanza, seguite da normative regionali che raccolgono e rilanciano esperienze locali, che precedono l'approvazione di una legge nazionale, dalla quale può discendere una nuova generazione di norme regionali applicative. Questa è stata ad esempio la storia della legge 381/1991.

Il recepimento istituzionale di pratiche innovative a sua volta costituisce un fattore importante per la diffusione e il rilancio di tali innovazioni. Qualora il recepimento avvenga per via normativa, la legge stessa può assumere un significato simbolico, una funzione spartiacque tra un "prima" e un "dopo" e tutto ciò viene evocato come motore di cambiamento. Di alcune di queste leggi si ricordano gli anniversari (si sono celebrati due anni fa i 40 anni della "legge Basaglia" e presumibilmente, nei mesi successivi all'uscita di questo Rapporto, si prepareranno le celebrazioni dei 30 anni della 381/1991), si rievoca il cambiamento sociale che hanno determinato, si denunciano gli aspetti in cui sono state "tradite" allo scopo di rilanciarne i messaggi più autentici e radicali. Se gli esiti istituzionali sono quindi frutto, in molti casi, di innovazioni nate nelle prassi, il recepimento normativo è a sua volta motore e stimolo per il loro rilancio e diffusione in territori o ambiti diversi da quelli iniziali.

Ma il recepimento normativo è solo una delle possibili forme che consolidano le innovazioni. In altri casi l'assestamento non avviene attraverso una legge, ma concetti e strategie iniziano ad essere assunti entro documenti di programmazione, linee di indirizzo di aziende sanitarie e istituzioni socioassistenziali, bandi pubblici e di fondazioni, cultura dei servizi, ecc. sino a diventare una sorta di standard. Territorialità, domiciliarità, prossimità, sono tre esempi di concetti che in tempi diversi sono travasati dalla sperimentazione di pratiche sociali ad esiti istituzionali non normativi in senso stretto, ma che comunque sono stati a tutti gli effetti recepiti negli orientamenti consolidati delle politiche.

5.1.2 Non è stato un processo solitario

È difficile attribuire la paternità delle innovazioni di cui qui si parla. Sono state "inventate" da imprenditori sociali? Da singoli soggetti con capacità visionarie? Da gruppi di pressione? Dall'auto-organizzazione delle persone direttamente interessate al cambiamento? Da enti pubblici particolarmente lungimiranti e sensibili che hanno promosso e finanziato le sperimentazioni?

Molte delle innovazioni che saranno descritte nei capitoli 7 e 8 hanno visto in realtà l'attivarsi di un insieme di soggetti che, con dinamiche diverse – alleanze, ma anche scontri – hanno contribuito a trasformare intuizioni iniziali in sperimentazioni e poi in azioni e in strategie consolidate. Trovare quindi una rispo-

sta netta alla domanda di cui sopra è impossibile, non solo per la difficoltà della ricostruzione storica, ma per un motivo logico fondamentale: che le innovazioni non sarebbero state tali se non fossero state abbracciate da un numero e da una varietà di soggetti molto ampia; sarebbero rimaste mere testimonianze. Se oggi troviamo normale una pratica sociale che vent'anni fa non esisteva non è solo perché qualcuno ha provato, in un periodo lontano, a realizzarla; ma perché più soggetti hanno iniziato, magari in forme diverse, a sperimentare, altri l'hanno raccontato, altri ne hanno fatto una campagna, un Comune o una fondazione hanno iniziato a contribuire economicamente, ecc. La sperimentazione che non entra in tali processi non diventa innovazione; ma, se vi entra, rintracciare e isolare i meriti non sempre è facile. A chi va il merito di avere promosso per i minori privi di supporto familiare soluzioni diverse, come le case famiglia, meno spersonalizzanti e più umane degli istituti? Chi ha inventato l'inserimento lavorativo? Anche qualora rintracciassimo oltre ogni dubbio l'inventore primario, avrebbe ben poco significato, perché queste innovazioni diventano tali quando riescono a penetrare profondamente nel modo di pensare, nella cultura dei servizi, ecc., motivo per cui il processo di diffusione è più importante della sperimentazione originaria.

Dunque, quando si afferma il ruolo dell'impresa sociale in una certa innovazione, non si intende sempre sostenere che essa sia stata realizzata *per la prima volta* da una impresa sociale; ma che in un processo innovativo complesso e che ha coinvolto una pluralità di attori, le imprese sociali hanno avuto un ruolo decisivo.

5.1.3 Non è stato un processo lineare

Il processo che porta dal concepimento di un nuovo intervento sociale al suo recepimento istituzionale non è lineare né scontato. A fronte di un contenuto innovativo, generalmente si verificano reazioni diverse, talora inclini a sostenere e appoggiare l'innovazione, talvolta a contrastarla, talvolta ad accettarne alcuni contenuti, riconducendola però entro schemi di azione tradizionali.

Spesso i passi sono, nell'ottica di chi promuove l'innovazione, lenti, troppo lenti e contraddittori per essere apprezzati. Chi sfogliasse il n. 4 di *Impresa Sociale*, uscito nel 1991 all'indomani dell'approvazione della legge 381, troverà commenti perplessi e critici¹ di taluni protagonisti della prima ora, che auspicavano un testo più radicale nell'accogliere gli aspetti peculiari del nuovo fenomeno che si stava affermando. Leggendo, in quel prezioso volume che è *Oltre il '68* [Garena e Tosco, 2019], la descrizione dei passaggi che, alla metà degli anni Settanta, porranno le

¹ Si leggano in proposito nello *Speciale legge 381* del numero 4/1991 di *Impresa Sociale*, i commenti di Giuseppe Filippini e di Disiano Preite.

basi per il tramonto di istituti e manicomi, si trovano tentativi, ripensamenti, resistenze istituzionali, fughe in avanti e riflussi; e le voci narranti, protagoniste del racconto, alternano momenti di entusiasmo ad altri in cui hanno l'impressione che in realtà nulla stesse cambiando. Le aspettative di cambiamento talvolta inducono i protagonisti della prima ora a vedere – almeno nel momento in cui i fatti avvengono – i limiti più che le potenzialità delle evoluzioni in corso.

I cambiamenti più significativi hanno percorsi contrastati e non per caso: proprio perché non rimangono testimonianze isolate, ma riescono a coinvolgere soggetti e sistemi più ampi, si trovano a confrontarsi con istanze diverse, a negoziare, ad accettare imperfezioni, a rinunciare ad alcuni obiettivi o magari a rimandarli per potere consolidare delle teste di ponte da cui avanzare in seguito. Ma questi processi, talvolta lenti, fanno sì che spesso, guardandosi indietro a distanza di dieci o vent'anni, si possa apprezzare un cambiamento radicale rispetto alla situazione preesistente; così come, al tempo stesso, cambiamenti e innovazioni annunciati come epocali si estinguono in tempi abbastanza brevi senza alcun impatto sulla realtà.

5.2 Un'Italia che prima non c'era

La storia dell'impresa sociale in questi ultimi quarant'anni accompagna la costruzione di un Paese che prima non c'era. Inizia in una fase – tra la seconda metà degli anni Settanta e la prima metà degli anni Ottanta, quando le persone oggi adulte già avevano l'età della ragione – in cui chi si trovava per diverse ragioni bisognoso di assistenza (i minori privi di sostegno familiare, la persona con disabilità o con problemi di salute mentale) o era istituzionalizzato e sottoposto a condizioni spersonalizzanti e talvolta disumane o, se accudito presso la propria famiglia, questa era lasciata completamente sola a gestire il bisogno, in assenza pressoché totale di servizi territoriali. È in tale contesto che le organizzazioni di volontariato e le imprese sociali hanno assunto un ruolo di rilievo nella transizione, che sarà poi approfondita, dal paradigma della separazione a quello dell'integrazione.²

La storia prosegue, nel ventennio successivo, dando progressivamente forma al sistema dei servizi come oggi lo conosciamo; è un periodo di relativa crescita delle risorse per il welfare, che si traducono in una sperimentazione di nuovi servizi all'insegna della personalizzazione (in luogo della standardizzazio-

² Per un approfondimento, si può leggere l'articolo di Francesco Santera, "La situazione dell'assistenza negli anni '60: 50mila enti e 300mila minori ricoverati in istituto", su fondazionepromozionesociale.it.

ne), della territorialità e dell'inclusione (in luogo delle strutture chiuse e a-territoriali del passato), della scoperta di nuovi bisogni e dell'articolazione di risposte sempre più attente alla persona, in cui le imprese sociali e altri soggetti di terzo settore sono – sempre più in partenariato con Enti locali lungimiranti – attori di primo piano; e questo comporta l'emersione istituzionale delle imprese sociali, che trova il suo snodo nella 381/1991, ma anche la progressiva penetrazione di un'impostazione sussidiaria nel nostro welfare.

E poi vi è la fase attuale, certo più difficile da interpretare, se è vero che i cambiamenti si percepiscono necessariamente *ex post*, quando assumono contorni più nitidi; ma sin da ora possiamo senz'altro constatare come le imprese sociali, oltre che a realizzare una quota significativa dei servizi di welfare e dell'inserimento lavorativo del nostro Paese, continuano ad essere soggetti propositivi e dinamici, in costante dialogo con i bisogni e con un contesto sociale in rapida evoluzione. E il fatto che in parte manchino le giuste lenti – quelle della distanza – per interpretare l'oggi, non significa che quanto sta avvenendo non abbia una portata di cambiamento del tutto paragonabile a quella dei decenni passati.

5.2.1 Una storia gloriosa: dalla segregazione all'integrazione

Sulla storia gloriosa che ha portato il nostro Paese ad un cambiamento radicale di paradigma nel confrontarsi con le forme di disagio sociale ed esclusione, molto si è già scritto. Quando buona parte dei lettori di questo testo era già nata, nel nostro Paese esistevano ancora i manicomi con gli elettroshock e gli istituti per minori e per persone con disabilità (che si potrebbe obiettare, sotto mentite spoglie continuano in parte ad esistere anche oggi), a scuola esistevano le "classi differenziali" e l'idea che dal carcere si uscisse per lavorare e reinserirsi era di là da venire. Una "anomalia", qualsiasi anomalia, andava separata dalla parte sana, "normale" del corpo sociale sulla base di una ideologia che mescolava elementi di protezione dei "normali" e concezioni (un po' viscidamente) paternalistiche che predicavano l'isolamento come misura di protezione degli "a-normali". E non esisteva un Ministero delle politiche sociali che dipendeva dal Ministero dell'Interno, a conferma che si trattava di problemi legati alla sicurezza dei "normali".

Il vasto movimento di opinione che, a partire dalla seconda metà degli anni Sessanta, ha portato ad una radicale revisione di questi schemi di pensiero, ha visto la partecipazione di molti soggetti su diversi fronti, tra loro collegati: quello della consapevolezza culturale, quello della trasformazione politica e istituzionale, quello delle pratiche sociali. In generale, si è trattato di un periodo in cui prassi operativa e cambiamento politico e sociale apparivano strettamente connessi e dove l'aspetto della "tecnicità" del lavoro sociale – il fatto che sia svolto da per-

sone con determinate competenze accertabili da percorso formativo e secondo procedimenti professionalmente codificati – era secondario rispetto al *commitment* in un progetto di costruzione di nuove relazioni sociali; semmai la tecnicità giungerà dopo, come frutto maturo del riconoscimento dell'importanza del lavoro sociale. E in questo contesto, nell'universo dei soggetti in prima linea nello sperimentare nuovi modelli di inclusione dei "segregati", troviamo il volontariato, cittadini e gruppi informali di varia estrazione, operatori pubblici e poi, con sempre maggior frequenza man mano che i nuovi servizi richiedevano di essere meglio strutturati, le (proto) imprese sociali. Iniziano quindi, tra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta, a diffondersi su tutto il territorio nazionale cooperative che sperimentano percorsi di inclusione sociale e lavorativa di persone con disabilità, con problemi di salute mentale, di detenuti, che accolgono minori in strutture molto diverse dagli istituti – comunità alloggio e case famiglia – e che realizzano tutto ciò sotto forma di attività di impresa che mira alla sostenibilità, prevedendo una crescente quota di lavoro da parte di operatori retribuiti.

Come tutte le fasi fondative, si tratta di una storia che si presta ad essere narrata – si pensi al libro *Volevamo soltanto cambiare il mondo* [La Nuova Cooperativa, 1997], a *L'Impresa sociale* [De Leonardis et al., 1994] o a *L'Economia della solidarietà* [Borzaga e Ianes, 2006], ma anche al film *Si può fare*³ – con l'enfasi che la scoperta di nuovi orizzonti porta con sé; e il racconto di per sé costruisce consapevolezza, contribuisce a creare identità in un fenomeno che sta nascendo.

Oggi si vedono gli effetti politico istituzionali del grande cambiamento culturale che ha sostituito il paradigma della separazione / segregazione dell'anormalità con quello dell'inclusione e dell'integrazione: la legge 180/1978 che ha chiuso i manicomi, la legge 663/1986 che ha fatto evolvere la disciplina dell'ordinamento penitenziario (354/1975) rafforzando le misure alternative alla detenzione, il progressivo superamento degli istituti per minori sino alla legge 149/2001; ma si deve conservare la consapevolezza che il processo normativo non può essere letto in modo disgiunto né dai movimenti sociali che l'hanno generato – fatti di libri, appelli, manifestazioni, ma anche e soprattutto di sperimentazioni sul campo – né dai faticosi processi che ne hanno accompagnato la successiva implementazione. Laddove, per fare un esempio, si legge dell'introduzione della possibilità di misure alternative al carcere, si deve certo pensare ai dubbi sulla reale natura delle sanzioni avanzati dalla criminologia critica degli anni Settanta – si pensi, tra i tanti, al libro di Taylor, Walton e Young [1973], alle posizioni che mettono in dubbio il concetto di pena sino ad approdi abolizionisti (Nils Christie scrive nel 1981 *Abolire le pene*, tradotto nel 1986 in italiano), ma quando ci si interroga sul "pre-

3 *Si può fare* è un film del 2008 con la regia di Giulio Manfredonia prodotto da Rizzoli Film.

cipitato" effettivo prodotto da questi contributi di critica sociale radicale si deve da una parte vedere la sintesi che ne esce dopo il confronto con altre istanze comunque diffuse nel corpo sociale (la sicurezza, il rispetto delle regole), dall'altra comprendere come gli stimoli critici hanno successo se riescono a materializzarsi in prassi sociali in grado di essere condivise e legittimate; e questo lo si rinviene in parte negli approdi normativi – la "Legge Gozzini" del 1986, in questo caso – ma ancor più seguendo le sperimentazioni che, nell'esempio citato, hanno provato a reinserire detenuti in attività lavorative, mostrando nei fatti come ciò favorisse percorsi socialmente auspicabili, migliori rispetto alle catene ininterrotte di recidive che in alternativa si verificano. E dietro a tali prassi vi è appunto quel faticoso lavoro quotidiano fatto di piccoli passi in avanti, fatiche burocratiche, parziali fallimenti, nuove riprese, tentativo di far quadrare i bilanci, tutti elementi che fanno sì che prassi, un tempo di frontiera, si consolidino in nuovi assetti istituzionali e in consapevolezza culturali diffuse. E questi processi sociali, al di là della loro prima genesi, nel nostro Paese sarebbero sicuramente stati impensabili senza l'affermazione delle imprese sociali che vi hanno dato sostanza.

5.2.2 Un nuovo vocabolario del welfare

Nei decenni successivi i processi di trasformazione continuano; in questa analisi ci si limita ad osservare l'ambito del welfare, anche se processi analoghi sono presenti anche in altri settori oggi definiti "di interesse generale" come quello ambientale o culturale.

Talvolta si tratta di trasformazioni che non hanno come esito leggi capaci di fare da bandiera ai processi di cambiamento, bensì nuovi orientamenti culturali trasversali alle politiche di servizio. È il caso, per fare alcuni esempi, di concetti che tutti oggi riteniamo consolidati: la *domiciliarità*, cioè il fatto che sia auspicabile mantenere le persone con fragilità presso il proprio domicilio, creando intorno ad esse le condizioni per cui ciò possa accadere; la *territorialità*, ossia il ritenere auspicabile che un intervento si dispieghi su un territorio specifico interpretandone le peculiarità, avvicinando le risposte ai bisogni e considerando al tempo stesso luoghi e persone che li abitano come risorse da attivare; la *personalizzazione*, cioè la necessità di fuoriuscire da risposte standardizzate per offrire invece a ciascuna persona un sostegno mirato sui suoi specifici bisogni, tanto che si diffondono nei servizi termini come "progetto personalizzato" o equivalenti.

Lo stesso è accaduto per i tanti termini che il vocabolario dei servizi utilizza ormai regolarmente (ad esempio "integrazione", come scrive la legge 328/2000 che parla appunto di "sistema integrato di intervento e servizi", ma anche "rete", "sistema", ecc.) per significare l'opportunità che soggetti e interventi siano tra loro

collegati, interloquiscano, si coordinino; per la ricerca di priorità di intervento che sostengano l'autonomia sociale ed economica della persona, ne promuovono l'*empowerment*, tendendo in altre parole a vedere il destinatario di un intervento non solo come soggetto passivo che riceve un servizio a fronte di un elemento di debolezza, ma come persona in grado di evolvere e di soddisfare autonomamente i propri bisogni; per l'idea che sia necessario affiancare agli interventi sui singoli altre azioni rivolte alla comunità nel suo complesso, nella convinzione che non sia solo chi è in difficoltà a dover cambiare, ma anche la comunità in cui vive a diventare più accogliente; e infine per la consapevolezza della *multidimensionalità* dei bisogni e degli interventi – tema in questi anni evocato anche nel dibattito sul budget di salute – e della necessità di superare un approccio fondato sull'erogazione di prestazioni sociali che rispondono ad uno specifico bisogno a favore di una considerazione più ampia della persona che richiede insieme cura, casa, lavoro, relazione.

L'elenco potrebbe continuare. In questi casi non si trova però un movimento di opinione che organizza marce, proteste, appelli; non si trova una legge lungamente auspicata che diviene alla fine bandiera della trasformazione e che viene citata nei decenni successivi come forza propulsiva che incarna i valori di cambiamento. Al massimo si trovano atti di rango inferiore – linee guida, accordi tra enti, atti di programmazione – dove con il passare del tempo questi termini diventano sempre più frequenti, sino a rappresentare un tratto culturale condiviso consolidato. Ma di fatto, nell'ambito dei servizi, questi ed altri orientamenti che oggi sembrano scontati, sono stati oggetto di discussioni, spesso di opposizioni tra visioni più tradizionaliste e altre che hanno contribuito al costruire i modelli di intervento oggi ampiamente condivisi. E, benché non sia agevole costruire una storia documentata sistematica, non vi possono essere dubbi sul fatto che le cooperative sociali, diventate soggetti significativi del welfare locale, abbiano contribuito in modo decisivo, con le proprie sperimentazioni e portando proposte di assetti di servizio innovative, a dare forma alla cultura dei servizi oggi ampiamente condivisa. Anzi, in molti casi appare chiara un'affinità elettiva tra le strategie dell'impresa sociale e le trasformazioni prima citate: come non vedere, ad esempio, una singolare corrispondenza tra la "strategia del campo di fragole" (cioè l'orientamento, teorizzato e realizzato dalla cooperazione sociale negli anni Novanta e Duemila, a riprodurre esperienze cooperative di piccole dimensioni, fortemente radicate su uno specifico territorio e tra loro collegate in rete) e l'orientamento alla territorialità affermatosi come generale strategia dei servizi negli stessi anni?

E, scendendo da questo livello *meso* a quello dei singoli servizi e interventi, sarebbe impensabile concepire il sistema che oggi conosciamo senza considerare quanto è stato fatto dalla cooperazione sociale. Comunità alloggio, casa famiglia, educativa territoriale, comunità mamma bambino, luoghi neutri, convivenze guidate, gruppi appartamento, centri diurni, accoglienza a bassa soglia, micronidi,

nidi in famiglia, ecc.: l'elenco potrebbe diventare lunghissimo. Si tratta in tutti i casi di soluzioni che nascono da letture e codifiche dei bisogni sociali che danno luogo a sperimentazioni poi consolidate in servizi; e questo processo si è verificato grazie al fortunato incontro di imprese sociali intraprendenti e amministrazioni locali aperte – o quanto meno non chiuse – rispetto a prospettive di cambiamento.

Discorso a parte sarebbe necessario per ciò che riguarda l'integrazione lavorativa. Anche in questo caso è difficile pensare al termine stesso di "inserimento lavorativo" senza l'opera pionieristica svolta dalle cooperative sociali a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta. L'esperienza dell'impresa sociale italiana ha dato vita ad una ben nota legislazione nazionale specifica: la 381/1991 indica l'inserimento lavorativo come una delle due strade (l'altra è la gestione di servizi sociosanitari ed educativi) per realizzare "la promozione umana e l'integrazione sociale" e questo ha portato da una parte all'art. 5 della 381/1991 e poi ora all'art. 112 del d.lgs. 50/2016 sul fronte delle relazioni con le pubbliche amministrazioni, e dall'altra agli articoli 12 e 12bis della legge 68/1999 e 14 del d.lgs. 276/2003 sul fronte delle imprese (anche questi ultimi nati da sperimentazioni locali svoltesi in Veneto negli anni Novanta); ma ha fatto scuola anche a livello europeo, dove sino a quel momento non si era andati oltre a soluzioni di laboratorio progetto, creando un filone originale di pensiero e di iniziativa politica, che combina impresa, sostenibilità, lavoro vero e retribuito, integrazione, autonomia. È vero che anche prima della cooperazione sociale di inserimento lavorativo vi era l'intento di garantire l'occupazione di categorie deboli (la legge 482 sul collocamento obbligatorio era del 1968), ma ciò era vissuto sostanzialmente nella logica di una "tassa" imposta alla produzione e da evitare in tutti i modi specie dopo l'esaurimento di orfani e vedove di guerra, mentre l'idea che, con opportuni accorgimenti, sia possibile inserire a pieno titolo anche lavoratori fragili nel ciclo produttivo, sarebbe stata impensabile senza l'esperienza delle cooperative sociali di tipo B. La stessa legge 68/1999, anche se intercetta in modo abbastanza marginale l'impresa sociale, utilizza uno strumentario concettuale – il collocamento mirato, e quindi l'idea che con le necessarie attenzioni sia possibile collocare una persona con disabilità nel posto giusto, supportarla adeguatamente così da farle recuperare margini significativi di produttività – impensabile prima che quindici anni di cooperazione sociale di inserimento lavorativo non avessero dimostrato nei fatti che ciò era possibile su larga scala.

5.2.3 Non solo politiche sociali: una diversa concezione della Repubblica

Quanto sin qui descritto ha a sua volta contribuito in modo decisivo ad un'evoluzione politico istituzionale di grande portata e in parte ancora in corso. Oggi il tema della partecipazione dei cittadini (singoli ed organizzati) alla costruzione del

bene comune è di grande attualità e viene sviluppato riferendosi al principio di sussidiarietà enunciato all'articolo 118, comma 4 della Costituzione. Ed è al principio di sussidiarietà che ci si riferisce quando si sostiene la portata costituzionale dell'art. 55 del Codice del Terzo settore – e quindi della co-programmazione e della co-progettazione degli interventi in settori di interesse generale – o il fondamento dei Patti di collaborazione sostenuti da Labsus e adottati in oltre duecento Comuni italiani. Ma, è utile chiedersi, come si è giunti alla legge di riforma costituzionale 3/2001 che ha appunto introdotto tale principio nella nostra Costituzione?

Non si intende, in questa sede, rispondere a tale domanda con riferimento al dibattito parlamentare che ha portato all'approvazione della norma, ma sottolineare come essa sia maturata dieci anni dopo quel 1991 in cui, a distanza di pochi mesi, si erano disciplinate prima le organizzazioni di volontariato, poi la cooperazione sociale, con un percorso che aveva a sua volta portato a compimento un dibattito legislativo che aveva accompagnato, sia a livello nazionale (la prima proposta di legge sulla cooperazione sociale è del 1981) sia a livello regionale (sono diverse le Regioni che negli anni Ottanta avevano approvato le prime normative sul fenomeno) il decennio precedente. Soprattutto la legge sulla cooperazione sociale aveva dovuto superare un problema per nulla banale: la difficoltà del nostro ordinamento a concepire come un soggetto di impresa, un soggetto del libro V del Codice civile, potesse dedicarsi non all'esclusivo interesse dei soci, ma all'interesse generale della comunità, secondo l'espressione della 381/1991. L'impresa, si pensava nei decenni precedenti, non può che essere finalizzata all'interesse dei soci, è innaturale pensare che miri all'interesse di terzi e ancor più della comunità nel suo insieme, tanto è vero che gli statuti delle prime cooperative di solidarietà sociale che prevedevano ciò venivano regolarmente rigettati dai tribunali. Bene, nel 1991, quando secondo le prime stime di allora, operavano in Italia poco più di 1.700 cooperative che si autodefinivano in gran parte "di solidarietà sociale", si prese atto che nella società civile si era verificato un mutamento tale da indurre a una revisione degli istituti giuridici consolidati da oltre cinquant'anni, rendendo anche una specifica forma di impresa, oltre al volontariato, protagonista dell'interesse generale della comunità.

E poi nell'ultimo decennio del secolo accade quello che sappiamo. Da un punto di vista numerico, l'aumento esponenziale delle cooperative sociali, nel frattempo più che triplicate (l'Istat, raccogliendo nel 2001 il primo dato della sua serie storica, ne stimava 5.515, la Direzione Generale degli Enti Cooperativi 7.679, probabilmente sovrastimate) e aumentate in modo rilevante nella loro dimensione media; da un punto di vista sostanziale, era avvenuto quanto descritto nei paragrafi precedenti e molto altro: un'evoluzione delle politiche in più ambiti con il contributo decisivo della cooperazione sociale e degli altri soggetti di terzo settore che anche da un punto di vista mediatico diventa più visibile.

Insomma, se nel 2001 il legislatore sceglie di inserire nella costituzione la previsione che “Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l’autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà”, ciò non avviene per caso, ma perché nel decennio precedente si era preso atto di come *nei fatti* fosse diffusamente avvenuto.

Poi, certo, il percorso di successiva implementazione normativa di questo principio è stato lungo e complesso, come è normale a fronte di modifiche di tale portata, che richiedono ai cittadini singoli e organizzati di ripensarsi alla luce di una nuova responsabilità pubblica e alle istituzioni di sostenerli e favorirli [Scalvini, 2018]. E, come già evidenziato a proposito di altri processi, i cambiamenti non sono lineari, ma incrociano istanze diverse e in parte contrastanti, rallentano, passano per momenti di involuzione, poi riprendono. Un esempio chiaro riguarda le modalità di rapporto tra enti pubblici e terzo settore. Alla luce del principio di sussidiarietà affermato dalla Costituzione e a partire dalla frequenza dei rapporti basati su modelli collaborativi in atto negli anni Novanta, ci si poteva aspettare che a partire dagli anni Duemila si sarebbero sviluppate in modo consistente prassi assimilabili a quelle che oggi identifichiamo come co-programmazione e co-progettazione. Invece tale orientamento ha dovuto fare i conti, a partire da metà degli anni Novanta, con una spinta opposta (il d.lgs. 157/1995 recepisce la direttiva comunitaria 92/50 e determina la massiccia diffusione anche nell’ambito del welfare della competizione attraverso appalti) che ha portato a strutturare in molti casi la relazione tra enti pubblici e terzo settore come quella tipica tra cliente/fornitore, mentre le misure di contenimento della spesa pubblica hanno portato a far prevalere l’elemento del prezzo nell’orientare la scelta dell’impresa sociale fornitrice del servizio, con tutte le conseguenze negative che ne sono derivate [Borzaga, 2018; 2019]. E quando anche l’onda lunga della diffusione del principio di sussidiarietà porta a rinforzare strumenti diversi basati sulla collaborazione (appunto la co-programmazione e la co-progettazione dell’art. 55 del Codice del Terzo settore) persistono per lungo tempo resistenze [Marocchi, 2018; 2020b] a forme di rapporti collaborativi secondo regole diverse da quelle della competizione di mercato, sino invece alla piena e definitiva legittimazione della Sentenza 131 della Corte costituzionale.

Nel frattempo a livello culturale, accanto all’affermarsi delle forme collaborative previste dal Codice del Terzo settore, il tema delle responsabilità pubbliche in capo a soggetti diversi dalla Pubblica Amministrazione si va affermando con forza a più livelli, anche estranei al mondo dell’impresa sociale: si pensi ai già citati patti di collaborazione sul fronte del coinvolgimento dei cittadini e dei soggetti informali o al dibattito sul nuovo ruolo dell’impresa che, al netto di alcune derive d’immagine, può sicuramente essere ascritto [Salvatori, 2020] come eredità di quanto l’impresa sociale ha realizzato nel corso degli ultimi decenni.

5.3 E ora?

Le argomentazioni sinora esposte possono dar adito ad una possibile critica: si basano su esempi che almeno in parte guardano al passato, quasi come se la carica trasformativa dell’impresa sociale si collocasse nell’ultimo trentennio del secolo scorso più che ai giorni attuali; e questo potrebbe dar voce a chi sostiene che effettivamente siano altri, oggi, i bacini in grado di generare innovazione.

Il tema richiederebbe una discussione che esula dall’obiettivo di questo scritto. Ciononostante, c’è lo spazio per affermare che questa sensazione nasce in realtà da un banale quanto inevitabile errore di prospettiva. Come già evidenziato, purtroppo, si è condannati a vedere innovazioni e trasformazioni (termini che evocano uno sguardo rivolto al futuro) quando si sono già affermate e quindi sono irrimediabilmente “passato”; prima si possono cogliere solo orientamenti, direzioni, sperimentazioni, si può forse – se si è bravi studiosi – argomentare perché pare ragionevole che alcune di esse siano candidate a cambiare il mondo di domani e perché altre no. Ma come effettivamente andrà a fine la storia lo si saprà solo *ex post*. Si saprà solo *dopo* se quell’idea ha effettivamente cambiato il modo di pensare, di sentire e le istituzioni o è stato un fuoco di paglia, esauritosi nel volgere di poche stagioni; e, nel caso tale idea abbia successo, se effettivamente cambierà in meglio, come atteso, il mondo o farà emergere presto o tardi effetti collaterali imprevisti e indesiderati.

Ad esempio, nella seconda metà degli anni Novanta vi erano diffuse aspettative su una significativa voucherizzazione del welfare, con una corrispondente riorganizzazione delle imprese sociali per rispondere direttamente alla domanda dei cittadini in un sistema di quasi-mercato, cosa in realtà avvenuta in proporzioni assai modeste; oppure, per fare un altro esempio, tra il 1999 (art. 12 della legge 68) e il 2003 (art. 14 del d.lgs. 276) vi erano previsioni o aspettative sul fatto che il rapporto tra cooperazione sociale e imprese avrebbe aperto nuovi scenari di grande rilievo nell’inserimento delle persone con disabilità, mentre oggi si scopre dalle Relazioni al Parlamento sulla legge 68/1999⁴ che esse riguardano circa l’1% degli inserimenti lavorativi in cooperativa sociale (circa 400 lavoratori con disabilità su oltre 40 mila persone svantaggiate inserite dalle cooperative sociali di tipo B). Su questi (e molti altri argomenti) si sono spese molte pagine, argomentando in modo convincente che si sarebbe trattato di innovazioni dirompenti e catturando con questa prospettiva l’interesse dei lettori; mentre

4 Relazione sullo stato di attuazione della legge recante norme per il diritto al lavoro dei disabili, Anni 2014 e 2015 (art. 21, comma 1, L. 68 del 12 marzo 1999), presentata dal Ministro del lavoro e delle politiche sociali, Atti Parlamentari, XVII Legislatura, Camera dei Deputati, Doc. XLXXVIII, n.2.

ragionare su cose ormai consolidate (o sui motivi per cui svolte epocali poi non si sono realizzate) risulta molto meno avvincente.

Vi è, in sostanza, una spiacevole legge secondo la quale più una cosa è “nuova” (e quindi più appare intrigante dal punto di vista mediatico) meno si sa come andrà a finire; e più si è in condizione di valutare la sua effettiva carica innovativa (perché come è andata a finire lo sappiamo), meno appare nuova e quindi stimolante da un punto di vista narrativo.

Una seconda difficoltà connessa alla ricostruzione di eventi recenti è che non sempre è facile, tra le novità che diventano innovazioni, ricostruire un senso complessivo con la nitidezza di quanto si è fatto nei paragrafi precedenti: non sempre è immediatamente possibile individuare una chiara tensione tra due poli (segregazione contro integrazione, centralismo contro sussidiarietà) in cui uno rappresenta il vecchio da superare, l'altro il nuovo da abbracciare, che porterà progresso e benessere per i cittadini; anche questo tende a divenire evidente solo in prospettiva, quando una riflessione entra nella fase di maturità.

Va infine tenuto presente che la diffusione delle imprese sociali e l'aumento delle quote di welfare consolidato che esse contribuiscono ad assicurare fa sì che gli interventi che si collocano sulla frontiera dell'innovazione siano solo una frazione della loro attività complessiva, probabilmente minoritaria dal punto di vista occupazionale o di valore economico, anche quando contribuisce in modo significativo ad orientare gli sviluppi futuri.

Ciò premesso, l'idea che l'impresa sociale degli anni Duemila sia più blanda nel generare processi di cambiamento, è viziata da un problema di prospettiva che è necessario tentare di superare. Anche ricorrendo per ora solo ad alcuni esempi.

5.3.1 L'abitare

Sino agli anni Duemila gli interventi in tema di abitare coincidevano sostanzialmente con quelli di edilizia residenziale pubblica: case popolari per favorire l'accesso al diritto alla casa da parte di categorie sociali disagiate. Dal punto di vista dell'economia cooperativa, una cinquantina di anni fa avevano assunto un ruolo di un certo rilievo le cooperative che operano sul fronte dell'edilizia convenzionata, che si rivolgevano ad una fascia di popolazione in condizioni appena più agiate di chi si orienta all'edilizia residenziale pubblica, ma con un approccio per molti versi sovrapponibile.

Dall'inizio degli anni Duemila iniziano invece a diffondersi esperienze di imprese sociali che operano sul fronte dell'abitare in modo diverso. Propongono soluzioni abitative accessibili a persone di basso reddito, considerando l'accesso all'abitazione come parte di un percorso complessivo di integrazione sociale e at-

tivando a tal fine interventi di sostegno alla persona; sperimentano insediamenti che superano le conseguenze negative della concentrazione di fenomeni di disagio tipici dei quartieri con prevalente edilizia residenziale pubblica, mixando in uno stesso luogo casi di disagio sociale con altri residenti (es. studenti, turismo sociale); fanno della casa un fulcro per progetti di reciprocità (es. studenti che possono disporre di abitazioni a basso costo dando la disponibilità di alcune ore a servizio di altri abitanti anziani) o di solidarietà intergenerazionale; pensano all'abitazione entro una logica di servizi leggeri, ad esempio a persone anziane autosufficienti, ma con crescenti fragilità e che possono quindi giovare di servizi comuni (es. assistente familiare) e inventano nuovi mestieri legati all'abitare, che riscoprono funzioni tradizionali (es. il portierato) declinandole in senso di attenzione ai problemi sociali degli abitanti; investono il tema dell'abitare di nuove attenzioni in termini di sostenibilità ambientale con soluzioni innovative per quanto riguarda la sostenibilità energetica, l'utilizzo di materiali ecologici, ecc.; ragionano su combinazione di spazi privati per le famiglie e spazi condivisi per attività comuni; sperimentano esperienze di autocostruzione che oltre a diminuire i costi cementano la solidarietà tra gli abitanti, spesso di etnie e culture diverse.

Si potrebbe continuare, ma tutto ciò è sufficiente per constatare il distacco dagli interventi tradizionali di edilizia residenziale pubblica; ma, in questa sede, ci si chiede in che misura tutto ciò rimanga esperienza virtuosa e in che misura diventi “cultura” e “politica”. Ebbene, a partire dal 2008 (legge 112, art. 11, pur ancora incerto nella sua formulazione) iniziano a rinvenirsi riferimenti al tema dell'abitare sociale o housing sociale o altre formulazioni; le Regioni approvano numerose leggi in cui disciplinano housing sociale, co-housing e altre forme di intervento sull'abitare nate dall'azione delle imprese sociali. Il tema dell'housing diventa rilevante sia in bandi pubblici che di soggetti filantropici (si pensi alla Fondazione Housing Sociale promossa da Fondazione Cariplo o al Programma Housing della Compagnia di San Paolo).

Oggi è diventato abbastanza naturale, tra chi si occupa di politiche per l'abitare, includere nelle proprie strategie di intervento azioni, variamente configurate, che hanno fatto tesoro di quanto realizzato negli ultimi 15 anni dalle imprese sociali e in ogni caso gli orientamenti prima richiamati circa una diversa concezione dell'abitare sono entrati a far parte di un pensiero condiviso, anche al di fuori del campo dell'impresa sociale.

5.3.2 L'agricoltura sociale

Un secondo esempio è costituito dall'agricoltura sociale. L'utilizzo di attività agricole in percorsi terapeutici, ad esempio per il trattamento delle dipendenze o del

disagio mentale, risale ad anni lontani, ma intorno alla metà degli anni Dieci si assiste ad una proliferazione normativa sul tema, che raccoglie la spinta proveniente dalle pratiche sociali. Da alcuni anni, infatti, le esperienze in questo ambito si sono moltiplicate e alle attività agricole come luogo di percorso terapeutico si sono aggiunte altre declinazioni che legano la terra ad attività sociali: la terra come luogo di integrazione di cittadini stranieri, nello sforzo di sottrarre attività agricole allo sfruttamento e al caporalato, e per valorizzare abilità di persone che arrivano in Italia con competenze in questo campo; la riscoperta dei legami con la terra, come parte di un percorso educativo rivolto alle giovani generazioni e la fattoria come luogo dove si produce e al tempo stesso si può imparare uno stile di vita orientato al rapporto con la natura; i temi della sostenibilità e di stili di produzione dei beni primari basati su modelli rispettosi dell'ambiente; l'impegno nella produzione, nella trasformazione e nel confezionamento di prodotti biologici e insieme la ricerca di alta qualità della produzione alimentare, eventualmente associata alla rivendita diretta ai cittadini e alla somministrazione dei prodotti.

Sono molte le cooperative sociali che hanno intrapreso attività di impresa riconducibili a questi filoni, così come vi sono aziende agricole che hanno connotato le proprie attività con un orientamento sociale riferibile ai significati sopra esposti. Inoltre, i soggetti impegnati su questo fronte hanno, sin dai primi anni di diffusione di queste esperienze, scelto di collegarsi in rete, così da legittimare culturalmente e politicamente le proprie attività e favorire la diffusione di una sensibilità attenta alle tematiche proposte. Dal 2011 si è costituito il Forum Nazionale dell'agricoltura sociale che ha contribuito, insieme alle organizzazioni del mondo cooperativo, a promuovere queste tematiche. Probabilmente anche per questo si è giunti abbastanza presto ad un esito normativo rilevante: nel 2015 la legge 141 "Disposizioni in materia di agricoltura sociale" riconosce e offre un inquadramento giuridico a queste attività e questo si accompagna a livello regionale sia con una diffusa produzione normativa attuativa sia con l'inserimento dell'agricoltura sociale in atti di programmazione e in bandi di finanziamento. Anche in questo caso, l'idea di un legame tra terra, sostenibilità, integrazione, socialità è entrato a far parte del pensiero comune, grazie soprattutto alle sperimentazioni portate avanti dalle imprese sociali.

5.3.3 Le cooperative di comunità

La storia delle cooperative di comunità rappresenta un altro esempio di iniziative partite dalla prassi che si sviluppano e riescono ad approdare ad un cambiamento politico e culturale significativo. Con ogni probabilità, gli abitanti di alcuni piccoli paesi nell'appennino emiliano, nell'entroterra ligure o in altre aree

interne o montane, hanno intrapreso le proprie attività per far fronte ad esigenze immediate, funzionali a mantenere condizioni di vivibilità in aree a bassa densità abitativa: un bar, soluzioni per il trasporto dei figli a scuola, approvvigionamento di beni essenziali, servizi di base, valorizzazione delle economie locali per non dover abbandonare i paesi in cui si è vissuto.

Come in altri casi raccontati in queste pagine, probabilmente è stato dirimente il fatto che queste esperienze siano state narrate riuscendo a farne cogliere e apprezzare la carica innovativa e la capacità di rispondere ad una questione rilevante per un Paese dove il rischio di spopolamento di molte aree porta con sé conseguenze negative di cui vi è sempre maggiore consapevolezza sia su un fronte sociale, che economico e ambientale. La narrazione di questi casi (si pensi ad esempio ai lavori di Teneggi su Succiso nell'Appennino emiliano) [Teneggi, 2016; 2017] è stata centrale per suscitare un riconoscimento reciproco e ne ha favorito la legittimazione culturale. Il fatto che i cittadini si prendessero cura in forma collettiva delle condizioni di vita e delle potenzialità di sviluppo del proprio territorio è diventata da una parte una strategia auspicata e sostenuta a livello politico, dall'altra una prospettiva in grado di esercitare attrattività anche su persone originariamente non abitanti in tale aree marginali, ma che scelgono di stabilirvisi apprezzando lo stile di vita che è possibile costruirvi e si impegnano in iniziative di comunità per migliorare la vivibilità dei territori. Secondo le stime più recenti ad oggi vi sono nel nostro Paese almeno un centinaio di esperienze riconducibili a questo modello [Euricse, 2020].

È in corso un dibattito circa il fatto che l'esito finale più auspicabile di questo riconoscimento politico e culturale sia una normativa specifica sulle cooperative (o sulle imprese) di comunità o piuttosto un intervento limitato sulla normativa in tema di impresa sociale che porti a valorizzare appieno queste esperienze [Borzaga e Sforzi, 2019], tesi rilanciata anche alla luce delle possibilità che, in coerenza con quanto indicato dalla Sentenza 131/2020 della Corte costituzionale, questa seconda opzione permetterebbe [Borzaga e Bernardoni, 2020]. Sta di fatto che nel frattempo alcune Regioni hanno approvato leggi specifiche (Liguria, Puglia e Abruzzo) e altre (Emilia-Romagna, Lombardia, Toscana) hanno inserito delle disposizioni sulle cooperative di comunità nelle proprie leggi per la promozione e lo sviluppo della cooperazione.

5.3.4 E molto altro

Con questi esempi non si pretende certo di esaurire l'universo dei casi recenti e attuali in cui innovazioni sostenute dalle imprese sociali diventano parte integrante delle strategie politiche e istituzionali e della cultura del Paese. E diversi altri temi potrebbero essere sviluppati, anche con riferimento a possibili evoluzioni future.

Si pensi ad esempio alla tematica del “Dopo di noi”, nata da azioni di sensibilizzazione da parte delle famiglie di persone con disabilità e da talune esperienze nell’ambito dell’imprenditorialità sociale, che richiederanno, per consolidarsi in prassi solide e durature – come deve essere, per assicurare effettivamente l’avvenire di persone con disabilità per lunghi periodi – di poter contare sull’azione coordinata di pubbliche amministrazioni, soggetti filantropici e imprese sociali. In questo caso l’approvazione nel 2016 di una normativa specifica (la legge 112 “Disposizioni in materia di assistenza in favore delle persone con disabilità grave prive del sostegno familiare”), anch’essa in gran parte influenzata direttamente dalle esperienze portate avanti anche dalla cooperazione sociale, appare solo come il primo passo di iniziative che dovranno prendere corpo nei prossimi anni.

Un altro esempio riguarda il tema dei *luoghi*. Le esperienze in cui imprese sociali e altri soggetti sia di terzo settore, sia economici, ma con un particolare legame con la comunità [Paladini, 2020] investono energie su luoghi prima degradati – una vecchia fabbrica, una ex scuola, un edificio pubblico dismesso, ecc. come ben evidenziato ad esempio dalla Fondazione Riusiamo l’Italia⁵ e nei lavori di Giovanni Campagnoli [Campagnoli, 2014]⁶ – e li trasformano facendone sede di attività di interesse generale, si sono diffuse in modo capillare nell’ultimo decennio; tali “luoghi” [Venturi e Zandonai, 2019] – termine utilizzato a significare la congiunzione tra il dato spaziale, i significati ad esso attribuiti e le relazioni che lì si stabiliscono e si sviluppano – diventano catalizzatori di energie sociali e stimolano processi partecipativi, contribuendo così a creare coesione comunitaria. Inutile dire che le imprese sociali sono tra i soggetti più attivi nel prendere in carico questi luoghi, soprattutto laddove essi richiedano investimenti significativi e sforzi orientati al medio periodo. Se ad oggi non esistono normative in merito, vi sono però esempi significativi di programmi di intervento a livello regionale (si pensi a Bollenti Spiriti⁷ della Regione Puglia) che mettono il recupero di luoghi al centro delle proprie strategie, così come interventi di Enti filantropici che hanno sostenuto imprese sociali in operazione di recupero e riutilizzo di spazi dismessi a fini sociali e di costruzione della coesione territoriale, oltre che iniziative per sostenere il riutilizzo di beni confiscati alla criminalità organizzata.

Un ulteriore esempio di innovazione, questa volta soprattutto culturale, è costituito dai tentativi di costruire strategie di intervento che uniscano una maggiore vicinanza alla popolazione (spaziale, ma anche riferita alla scelta di

operare in contesti di informalità) e l’*empowerment* dei cittadini, che sono pensati in grado di agire collettivamente per essere artefici del proprio benessere; ciò si ritrova in concetti tra loro non coincidenti, ma che presentano talune aree di sovrapposizione o parentela, come prossimità, vicinato, generatività, comunità, ecc. Questo orientamento, frutto anche della consapevolezza e delle molte imprese sociali che li stanno sviluppando con significative sperimentazioni e innovazioni nei servizi, sta già avendo un impatto significativo su più livelli: in termini culturali, essendo diffusamente citati nelle attività seminariali e convegnistiche o nelle produzioni editoriali; nelle professioni sociali, che vengono (ri) declinate in coerenza con questi orientamenti (l’infermiere *di comunità*, l’operatore *di prossimità*, la badante *di condominio*, ecc.); nell’organizzazione dei singoli servizi, dove vengono introdotti elementi tesi a combinare modelli organizzativi standardizzati (spesso richiesti dalle normative) con fattori di prossimità; sulle strategie di intervento dove, al pari di quanto accaduto in anni passati con altre parole prima esaminate, questi orientamenti sono diffusamente adottati in atti di programmazione, progetti, ecc.

Gli esempi potrebbero continuare e restituiscono un mondo dell’impresa sociale per nulla statico, ma proiettato alla ricerca di direzioni che solo il futuro potrà interpretare appieno. Sicuramente possiamo intravedere alcuni tratti unificanti – come, ad esempio, la ricerca del *benessere* dei cittadini, concetto che va oltre gli interventi socioassistenziali e sociosanitari, con azioni che spaziano in aree anche diverse da quelle tradizionali per le imprese sociali italiane, combinando relazioni, salute, partecipazione, cultura, benessere ambientale – che forse in futuro sarà possibile concettualizzare in modo più sistematico.

Prima di concludere, va infine ricordato che accanto alle imprese sociali, anche altri attori del terzo settore hanno in questi anni compiuto azioni decisive nell’orientare le priorità politiche e le norme. Il primo e più decisivo esempio è l’*Alleanza contro la povertà* – un attore inedito frutto della capacità di aggregare una pluralità di soggetti diversi in una coalizione di scopo, dalla quale le imprese sociali non erano certo assenti, ma che oggettivamente ha visto la forza trainante di altre organizzazioni di terzo settore – la cui straordinaria azione ha portato all’introduzione di una misura universalistica contro la povertà prima assente nel nostro ordinamento. Un fatto ancor più significativo se si considera che ciò ha comportato nel giro di tre anni il più alto spostamento di risorse del bilancio dello Stato nella storia recente del nostro Paese verso impieghi di tipo sociale (il recente libro *Combattere la povertà* di Cristiano Gori [2000] racconta in modo efficace questo percorso). Un altro esempio è l’azione condotta da alcune organizzazioni di terzo settore nel proporre all’attenzione dei decisori – con una incessante azione di *advocacy* e di ricerca – il concetto di povertà minorile, oggetto poi di una significativa destinazione di risorse e nell’elaborazione di politiche

5 <https://www.riusiamolitalia.it/>

6 [Campagnoli, 2014] e recentemente, dello stesso autore, *Riusiamo l’Italia. La resilienza dei luoghi rigenerati*, uno studio disponibile online https://rivistaimpresasociale.s3.amazonaws.com/uploads/ckeditor/attachments/451/Nuove_paratiche_spazi_data_base_2014_2020.pdf

7 <http://bollentispiriti.regione.puglia.it/>

oggi centrate sull'azione dell'impresa sociale *Con i Bambini*. Se le imprese sociali hanno avuto in questo caso un ruolo secondario nel sostenere l'affermazione di questo processo, va però notato come oggi la maggior parte delle concrete azioni di contrasto della povertà minorile – incluse quelle finanziate da Con i Bambini – le vedono tra i maggiori protagonisti.

5.4 Conclusioni

Il percorso sino ad ora svolto offre stimoli sia nel metodo sia nel merito. Rispetto al metodo, racconta di trasformazioni politiche e culturali che generalmente non si costruiscono principalmente, come si penserebbe essere consueto, su strumenti volti alla persuasione: la campagna di comunicazione, la raccolta firme, l'iniziativa di pressione, la scrittura di libri, l'organizzazione di eventi pubblici, ecc. I percorsi di cambiamento che vedono le imprese sociali tra i protagonisti sono invece fondati sulla realizzazione di concrete esperienze che dimostrano che è possibile affrontare problemi sociali meglio di quanto non facciano interventi o politiche consolidate o adottando approcci culturali e strumenti operativi sconosciuti. Tale innovazione nelle prassi molto spesso non rimane testimonianza isolata, ma viene adattata in più contesti e soggetti che la mettono in atto e tendono a collegarsi in rete e acquisire visibilità. Si consolida progressivamente così un approccio culturale che, a partire dalla concretezza, delinea una teoria di riferimento, in alcuni casi già esplicitamente professata sin dall'inizio da chi ha agito gli interventi, in altri costruita via via che l'azione procede. E tanto sulle pratiche, quanto su questa elaborazione culturale, si innestano alleanze, generalmente radicate su specifici territori: il Comune che decide di supportare un intervento un po' anomalo e forse non perfettamente rientrante in quanto previsto dalle delibere esistenti, ma che pare meritevole di attenzione; la fondazione che sostiene un intervento estraneo ai canoni esistenti, ma che pare promettente; l'accordo con altri soggetti di terzo settore o con altri protagonisti del tessuto produttivo o della società civile locale. E così le sperimentazioni praticate entrano, talvolta anche con tempi abbastanza rapidi, a far parte di orientamenti ampiamente condivisi, talvolta vengono suggeriti in leggi, talvolta danno vita a concetti che pervadono documenti di programmazione o linee guida. A quel punto può risultare difficile ricostruire chi sia stato il primo iniziatore di una certa pratica, di un metodo, di un modello di intervento; o chi per primo (non necessariamente l'iniziatore originario) ne abbia compreso la portata innovativa, facendone una bandiera di cambiamento.

Quanto fin qui riportato non costituisce certamente l'unico modello in grado di portare al cambiamento sociale; tra le vicende richiamate nel testo si trovano riferimenti (seppur sintetici) anche a percorsi diversi e ugualmente

importanti, come quelli che hanno portato all'istituzione di misure di contrasto alla povertà e alla povertà educativa, sviluppatasi in modo diverso anche se non meno innovativo se confrontato con le tradizionali azioni di advocacy, sia rispetto alla capacità di cementare alleanze ampie e trasversali, sia alla capacità di rafforzare le proprie argomentazioni con dati di ricerca e con soluzioni curate da un punto di vista tecnico. E questa varietà non fa che suggerire la necessità di un approfondimento sulle forme e i modelli di azione del terzo settore che possono portare a un cambiamento politico e culturale, tema che meriterebbe di essere approfondito in una sede specifica.

Venendo al merito, le vicende richiamate in queste pagine sono molte e sicuramente chi studia uno specifico tema potrà trovare i brevi riferimenti qui introdotti lacunosi e affrettati. Si è parlato di minori, di salute mentale, di carcere, dipendenze, migranti, inserimento lavorativo, politiche sociali, housing, agricoltura sociale, cooperative di comunità, disabilità, povertà, luoghi, prossimità e di altro ancora. Ciascuno di questi temi meriterebbe un'attenzione a sé e una ricostruzione più compiuta di quanto fatto in questa sede; si spera d'altra parte che l'aver introdotto un così ampio insieme di riferimenti possa aiutare a cogliere il senso generale del discorso qui condotto sul ruolo dell'impresa sociale nel cambiamento politico e culturale.

E se la scelta di basarsi su fatti avvenuti proietta necessariamente la narrazione su un passato prossimo o remoto, vi sarebbe altrettanto da dire sui possibili sviluppi futuri. Il flusso degli eventi non si ferma e i fatti recenti insegnano quanto sia difficile prevederne gli approdi; e con il fluire della storia, evolvono i modi con cui imprese sociali e altri enti di terzo settore rispondono ai bisogni emergenti. Si sarebbe mai immaginato, pochi anni prima che ciò avvenisse, che un certo numero di organizzazioni non profit avrebbe acquistato barche e organizzato equipaggi per realizzare missioni di salvataggio in mare? E, guardando al futuro, quali saranno gli sviluppi, esplorati nella successiva sezione di questo volume, dell'esperienza della pandemia? Cosa faranno le imprese sociali, quali nuove attività avvieranno, come ripenseranno quelle esistenti, con quali soluzioni tecnologiche, quali nuove relazioni intrecceranno con altri soggetti? Oggi è possibile iniziare a fare le prime considerazioni, ma probabilmente chi scriverà un saggio su questo medesimo argomento tra vent'anni avrà da dire molte più cose di quelle che al momento si riesce a comprendere. E probabilmente racconterà anche come tali innovazioni dei giorni nostri abbiamo contribuito a creare una diversa cultura, siano state via via recepite in deliberazioni di una giunta comunale o regionale, in una legge, in una linea guida italiana o comunitaria, in un documento di programmazione.

Oggi è possibile solo vedere l'esito degli sviluppi passati e dei processi avvenuti. È abbastanza chiaro che ciascun cittadino, in un modo o nell'altro, in-

crocia nella propria vita un certo numero di imprese sociali, così come entra in contatto con una molteplicità di altri enti del terzo settore, porta i propri figli nel nido o centro estivo gestito da una cooperativa o il genitore anziano in una R.S.A. dove opera un'impresa sociale.

Quello su cui vi è meno consapevolezza è che, nel realizzare questa rete di protezione sociale, le imprese sociali hanno costruito anche altro; e che quindi senza le imprese sociali si avrebbero una cultura, delle politiche sociali e delle leggi molto diverse. Non si avrebbe la stessa consapevolezza che i disabili possono lavorare, che le persone non autosufficienti possono essere aiutate a casa, che i detenuti o i tossicodipendenti possono ricostruirsi una vita diversa, che da un territorio degradato non si deve per forza emigrare perché si possono creare modelli di sviluppo diversi e molte altre cose. Non si sarebbero inventati i servizi che oggi costituiscono l'ossatura della protezione sociale del Paese.

Non si disporrebbe delle stesse leggi, o se ci fossero, come spesso succede nel nostro Paese, sarebbero rimaste lettera morta. Non si potrebbe contare sulla stessa Costituzione nella forma attuale. Non si userebbero le stesse parole e non si ragionerebbe con le stesse categorie mentali. Che tutto questo sia stato prodotto – in concorso con altri – con il contributo determinante delle imprese sociali rischia di sfuggire, motivo per cui ha senso riscrivere la storia sociale italiana anche dalla prospettiva qui utilizzata.

Capitolo 6

L'Italia, le imprese sociali e il Covid-19 Inquadramento generale

Giulia Tallarini

6.1 Effetti economici e sociali della pandemia in Italia: uno tsunami inaspettato

Da un punto di vista economico, quella scatenata dall'emergenza sanitaria da Covid-19 è da considerarsi come una crisi frutto di uno shock, congiunto e imprevedibile, sia dell'offerta che della domanda, avendo entrambi gli elementi registrato, seppur per motivi diversi, un significativo calo a partire dal mese di marzo 2020. Lo shock dell'offerta è infatti ascrivibile alla chiusura, come da decreti ministeriali, di tutte le attività produttive ritenute non essenziali e, in secondo luogo, alle interruzioni forzate delle filiere produttive globali come conseguenza del blocco delle attività nei Paesi partner commerciali, primo in ordine temporale la Cina.

Allo stesso tempo, le mutate scelte di consumo dei cittadini, condizionate dalla chiusura delle attività commerciali e le nuove abitudini di vita dettate dall'impossibilità e, più in generale, dalle difficoltà di spostarsi liberamente sul territorio, hanno portato a una drastica riduzione della domanda. La diminuzione di quest'ultima è inoltre attribuibile alla quasi totale sospensione dei flussi turistici (in ambo le direzioni: da e verso l'Italia) e dal significativo calo della richiesta estera di prodotti italiani.

Secondo i dati Istat [2020b] le attività che durante il lockdown sono state formalmente sospese a partire dal mese di marzo 2020 sono 2,1 milioni. Si tratta di poco meno del 48% del totale delle imprese, con oltre 7 milioni di addetti. Il comparto industriale è stato quello maggiormente colpito dai provvedimenti di chiusura, con ben due terzi delle industrie che hanno interrotto le loro attività. Segue il settore terziario, con il 43,8% delle imprese interessate da chiusure. Anche dal punto di vista dell'impatto sul lavoro, è stato il settore industriale a soffrire maggiormente, con il blocco di quasi il 60% dei suoi addetti, contro il 35,2% rilevato nel settore dei servizi. Elevato anche il numero di lavoratori fermi nel settore alberghi e ristorazione (318 mila) e dei servizi collettivi e personali (281 mila). Sono invece rimasti attivi i lavoratori dei settori trasporti e magazzinaggio, informazione e comunicazione, istruzione, sanità e servizi alle famiglie, così come chi lavorava in agricoltura, nelle attività immobiliari, professionali, scientifiche e tecniche, noleggio e nei servizi di supporto alle imprese [Istat, 2020c].

La conseguenza immediata del calo o addirittura del blocco totale della produzione o della vendita di prodotti e servizi è stata, per la maggior parte delle imprese, una forte crisi di liquidità che le ha costrette a modificare la propria fonte principale di finanziamento – di solito rappresentata dall'attivo di cassa – e a ricorrere al credito bancario o, specialmente per le imprese di grandi dimensioni, al credito commerciale [Istat, 2020d]. Allo stesso tempo, come rilevano Carnazza e Giorgio [2020], anche i canali di finanziamento dei capitali privati si sono

inariditi a causa del forte clima di incertezza che ha portato molti investitori a prediligere, almeno temporaneamente, forme di investimento più sicure o a parcheggiare le disponibilità sui conti correnti.

La crisi ha avuto effetti tangibili anche sull'occupazione, che ha registrato un brusco calo nonostante il prolungato blocco dei licenziamenti, il massiccio ricorso alla Cassa Integrazione e le altre misure di supporto. Le ricadute della crisi a livello occupazionale hanno interessato sia l'occupazione effettiva, sia quella potenziale.

L'occupazione reale, come mostrano i dati Eurofound [2020], ha subito una significativa inflessione a causa sia della drastica diminuzione delle ore lavorative – che ha interessato oltre il 30% dei lavoratori italiani – sia dell'aumento della disoccupazione. Infatti, sempre secondo i dati Eurofound – raccolti tramite un'inchiesta online nel mese di luglio – tra i rispondenti che hanno dichiarato di lavorare prima della pandemia, il 7% ha indicato di aver perso il lavoro e di essere disoccupato.

Per quanto riguarda invece l'occupazione potenziale, lo studio di Pini e Rinaldi [2020] sugli effetti della pandemia sul sistema produttivo italiano ha stimato che, a causa della sola riduzione della nascita di nuove start-up nei mesi di marzo e aprile, si è verificata una perdita di occupazione di oltre 30 mila unità, di cui più dell'80% ascrivibile all'effetto Covid-19. A ciò, come già accennato, si aggiunge il drastico calo dell'input di lavoro, misurato in ore lavorate, registrato nei primi tre trimestri del 2020. Nel primo trimestre 2020, infatti, l'Istat rileva una diminuzione del 7,7% delle ore lavorate rispetto agli stessi mesi del 2019, dato che peggiora visibilmente nel periodo aprile-giugno arrivando al 20% [Istat, 2020e; 2020f]. Segue un sensibile incremento nel terzo trimestre, pur risultando ancora inferiore rispetto ai livelli registrati nello stesso periodo del 2019 (-5,9%) [Istat, 2020g].

Dunque, anche se ancora troppo presto per valutare con precisione e rigorosità scientifica l'effetto che la pandemia ha avuto – e sta avendo – sull'economia italiana e degli altri Paesi europei, lo scenario sembra tutt'altro che incoraggiante. Già prima del verificarsi della seconda ondata, le previsioni economiche della Commissione Europea di luglio confermano l'ingresso dell'Europa in quella che viene definita una "deeper recession with wider divergences", ossia una recessione più profonda – e con divergenze economiche, finanziarie e sociali tra i Paesi dell'eurozona più ampie – di tutte quelle di cui abbiamo fatto esperienza dal secondo dopoguerra, e ipotizzano una contrazione economica generale superiore agli otto punti percentuali [European Commission, 2020c].

L'Italia, nello specifico, ha già registrato nei primi quattro mesi dell'anno una contrazione del prodotto interno lordo (PIL) del 5,3%, per il quale la Commissione Europea si aspettava un ritorno ai livelli precrisi non prima della fine del 2021 [European Commission, 2020c]. Anche le previsioni "nostrane" dipingono

un futuro difficile e incerto, tanto che un'analisi di maggio curata dall'Ufficio Studi di Confcommercio [2020], riteneva altamente probabile la chiusura definitiva di quasi 280 mila imprese del commercio e dei servizi.

Gli effetti negativi sul sistema economico, inoltre, non colpiscono in egual misura i gruppi di lavoratori ed i territori, e sono destinati ad aggravare una situazione già caratterizzata da divari strutturali, disparità e disuguaglianze pregresse. Lo shock da epidemia, infatti, come sottolinea la direttrice centrale dell'Istat Linda Laura Sabbadini, ha "aggiunto disuguaglianze alle disuguaglianze preesistenti" poiché, dal punto di vista occupazionale, a essere più colpiti dalla crisi e a vedersi ridurre le proprie possibilità di inserimento lavorativo saranno i giovani tra i 25 e i 34 anni e, nello specifico, gli studenti che si sono diplomati o laureati quest'anno, la cosiddetta "Class of Corona" [CSV Milano, 2020]. Altra categoria a rischio sono le donne, essendo queste sovra-rappresentate nei settori maggiormente colpiti – quali quelli ricettivo, ristorativo e dei servizi alla persona e alla famiglia – e tra i lavoratori precari.

Infine, è ragionevole supporre che, come rilevano le analisi Svimez [2020], nonostante il blocco delle attività abbia riguardato maggiormente le Regioni del Nord, il più alto rischio di distruzione di impresa si verifichi nel Mezzogiorno, rischio esacerbato dalla radicata difficoltà di accesso al credito per lavoratori autonomi e professionisti in questa parte della penisola. Sono proprio questi ultimi, specialmente se con dipendenti, che, secondo l'Istat [2020c], sono stati costretti a fermare le attività: quasi un lavoratore autonomo con dipendente su due non ha potuto lavorare a seguito dei provvedimenti introdotti dal Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri (Dpcm) del 22 marzo 2020.¹ Seguono poi i lavoratori autonomi senza dipendenti (61% di attivi), i dipendenti a termine (64,2%) e, per ultimi, i dipendenti a tempo determinato, i quali sono riusciti a mantenere un tasso di attività poco superiore al 70%, comparativamente più alto rispetto agli occupati nelle altre posizioni lavorative. Inoltre, il tessuto economico del Mezzogiorno risulta più a rischio rispetto a quello di altre zone d'Italia anche per la maggiore presenza di piccole e microimprese che, come mostrano le indagini del Centro Studi CNA [2020], appaiono particolarmente esposte alle conseguenze del cataclisma sanitario, specialmente per via della loro limitata capacità di tenuta rispetto alla flessione della domanda.

Le conseguenze economiche e finanziarie dell'emergenza sanitaria hanno portato molti studiosi ad affermare che quella che stiamo vivendo è la più grave crisi dopo quella del 1929 perché, come notano Carnazza e Giorgio [2020 - p. 27], essa "racchiude in sé contemporaneamente le cause delle tre precedenti re-

cessioni: crisi da domanda (come appunto quella degli anni Trenta), crisi da offerta (come quella degli anni Settanta caratterizzati dalla quadruplicazione dei prezzi del petrolio), crisi finanziaria (come quella del biennio 2008-2009) ancora non esplosa completamente, ma che ha già manifestato segnali di nervosismo con forti cadute e oscillazioni dei mercati borsistici". Come ha sostenuto Joseph Stiglitz in un'intervista all'Huffington Post di marzo [Mauro, 2020], considerata la sua natura, la crisi attuale sarà più difficile da arginare rispetto a quella del 2008-2009. Questo perché essa non è originata da fattori economici e sociali, ma da una causa extra economica: il virus. Dunque, la politica monetaria da sola, se non accompagnata da una politica fiscale *ad hoc*, poco potrà per favorire la ripresa.

Anche l'OECD sembra essere dello stesso avviso e avverte che, nonostante lo sforzo dei Paesi occidentali per fronteggiare questa crisi attraverso un ventaglio di politiche fiscali e monetarie senza precedenti, l'impatto negativo immediato è stato molto più profondo rispetto a quello rilevato durante i primi mesi della crisi finanziaria e potrebbe essere molto più severo di quello che le statistiche sulla disoccupazione suggeriscono. Infatti, per essere definita "disoccupata", una persona rimasta priva di lavoro deve cercare attivamente un impiego. Considerate le restrizioni imposte dai Governi, la paura di essere infettati e il generale senso di scoraggiamento che ha caratterizzato questi ultimi mesi, è altamente probabile che molti individui, benché desiderosi di trovare lavoro, non si attivino per farlo e vengano quindi di fatto considerati come "inattivi". Ciò porterebbe a una sottostima dei tassi di disoccupazione [OECD, 2020].

Ci sono anche voci più ottimiste, come quella di Giuseppe Capuano [2020], attualmente dirigente del Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), il quale, sulla base dell'analisi dell'andamento trimestrale del PIL tra il 2019 e il 2020, afferma che l'attuale crisi, proprio perché provocata da fattori esogeni al sistema economico, avrà effetti più contenuti nel tempo. Secondo tale analisi gli strascichi della crisi dovrebbero farsi sentire ancora per poco e il recupero economico avvenire in tempi più rapidi rispetto al 2008-2009: una crisi che è più uno tsunami, dunque, che un innalzamento delle acque lento e silenzioso. L'ottimismo del dirigente del MISE, tuttavia, ben poco riflette il sentimento diffuso tra gli italiani che, dati alla mano, si rivelano essere i più pessimisti d'Europa, insieme agli spagnoli. Ciò non deve sorprendere considerando che sono proprio gli abitanti di queste due nazioni ad aver registrato, tra gli europei, il peggioramento più significativo delle proprie condizioni di vita rispetto all'anno passato [Coop, 2020].

È importante poi ricordare le conseguenze sociali di questa crisi. La pandemia, infatti, ha sconvolto la vita quotidiana di tutti, provocando cambiamenti profondi in un lasso di tempo molto ristretto e costringendo tanti a convivere con solitudine, paura e una viscerale sensazione di spaesamento. Ed è proprio l'aumento dell'incertezza sul futuro, secondo un'indagine promossa dall'Osser-

¹ Testo completo del Dpcm: http://www.governo.it/sites/new.governo.it/files/dpcm_20200322.pdf

vatorio Giovani dell'Istituto Giuseppe Toniolo di Studi Superiori [2020] e condotta da Ipsos tra fine marzo e inizio aprile 2020 su un campione rappresentativo di 2 mila giovani italiani tra i 18 e i 34 anni, che rischia di "intrappolare" i progetti di vita degli individui. La ricerca infatti mostra come, già dopo un mese di lockdown, più di sei giovani adulti su dieci siano convinti che l'epidemia costringerà loro a posticipare, o addirittura abbandonare, i propri piani per il futuro, primi fra tutti l'andare a vivere da soli o con il proprio partner, sposarsi e avere figli.

Cambiamenti significativi sono avvenuti anche nella sfera lavorativa soprattutto a seguito dell'ampia adozione delle modalità di lavoro agile. Preziosa fonte di informazione a riguardo è la prima indagine sullo smart-working, promossa da Cgil nazionale in collaborazione con Fondazione Di Vittorio tra la fine di aprile e inizio maggio 2020. Essa restituisce una panoramica dei lavoratori che hanno lavorato principalmente da casa durante l'emergenza Covid-19. Dati alla mano, se prima dello scoppiare della pandemia in Italia lavoravano da remoto circa 500 mila persone, fin dalle prime settimane di lockdown sono diventate oltre 8 milioni [Cgil - Fondazione Di Vittorio, 2020]. Un cambiamento enorme, che ha modificato radicalmente sia le abitudini di lavoro che di vita, ma che non riguarda nello stesso modo tutti i lavoratori. Infatti, come rilevano i dati Eurofound [2020], la variabile più correlata al lavorare da casa è il livello d'istruzione: quasi il 75% dei lavoratori con istruzione terziaria ha dichiarato di aver svolto le proprie mansioni lavorative dalla propria abitazione, contro il 34% dei lavoratori con istruzione secondaria e il 14% degli occupati con la sola istruzione primaria. Oltre al livello d'istruzione anche il settore di impiego risulta essere una variabile importante. Una maggiore incidenza del lavoro da casa è infatti riscontrabile tra gli operatori dei servizi (istruzione, servizi finanziari e pubbliche amministrazioni) rispetto ad altri settori come l'agricoltura, i trasporti e la sanità. Più nello specifico, i risultati dell'indagine suggeriscono che ad aver lavorato da remoto durante i mesi di lockdown sono perlopiù operatori nel settore dei servizi, residenti in città, ben istruiti e con lavori da ufficio.

Anche per i più piccoli la pandemia e le misure varate per il contenimento del virus hanno rappresentato un vero e proprio stravolgimento delle abitudini di vita quotidiane. Con la chiusura delle scuole e di ogni altro spazio educativo della comunità, oltre al passaggio, spesso improvvisato, alla didattica a distanza (DAD), l'emergenza sanitaria – come rileva il rapporto di Save the Children [2020] dedicato all'analisi dell'impatto che il coronavirus ha avuto sulla povertà educativa – ha portato ad un aumento della deprivazione culturale ed educativa dei bambini e degli adolescenti, specialmente tra coloro che vivono in nuclei familiari svantaggiati. Infatti, nonostante l'utilizzo della didattica a distanza e, più in generale, della tecnologia, abbia aiutato a bilanciare le ripercussioni negative derivanti dalla chiusura delle scuole, rimane il rischio concreto che "gli sforzi per

raggiungere gli studenti con la DAD [vengano] vanificati dalle condizioni abitative dei minori" [Save the Children, 2020 - p. 15]. Questa stessa indagine mostra infatti come ben il 42% degli studenti italiani non possiede, all'interno della propria abitazione, spazi adeguati per seguire le lezioni online e come più del 10% non abbia accesso a dispositivi tecnologici quali tablet e computer, percentuale che raggiunge quasi il 20% nel Mezzogiorno.

6.2 Covid-19, terzo settore e imprese sociali: quali conseguenze

Sebbene i dati disponibili siano limitati e prevalentemente disaggregati per settore e non per forma di impresa, quel che è certo è che anche le imprese sociali e più in generale gli enti del terzo settore abbiano dovuto fare i conti con le pesanti conseguenze – in termini economici e di fatturato – provocate dalle misure restrittive messe in atto per contrastare la diffusione del virus.

Ben il 73,3% delle imprese sociali infatti – secondo i dati del XIV Osservatorio Isnet sulle imprese sociali in Italia, rifacendosi ad un campione però piuttosto ridotto di imprese – ha dovuto sospendere o ridurre i volumi delle proprie attività dal mese di febbraio 2020 [Isnet, 2020]. Questo dato risulta essere in linea con quanto rilevato dalla ricerca promossa dall'Associazione nazionale dei Centri Servizio per il Volontariato (CSVnet), dalla quale emerge che, tra gli enti che hanno partecipato all'indagine online, circa 1/3 è rimasto pienamente operativo (31%), circa 1/3 si è invece visto costretto a bloccare parzialmente le attività (31%), mentre il restante 37% le ha interrotte completamente [CSVnet, 2020].

Così come le imprese tradizionali, anche le imprese sociali hanno segnalato, tra le principali problematiche immediate dell'emergenza sanitaria, la diminuzione delle entrate, sperimentata dal 44,5% delle organizzazioni [Isnet, 2020]. Infatti, il calo delle entrate, specialmente nei mesi del lockdown, è stato notevole tanto che, in media, le imprese sociali hanno stimato una caduta di oltre nove punti percentuali [Isnet, 2020]. I dati riferiti alle sole cooperative sociali² confermano l'indisponibilità di liquidità a breve termine, segnalata tra le maggiori difficoltà del periodo dalla metà di esse [Legacoop, 2020].

Anche l'occupazione ha subito – e probabilmente continuerà a subire in futuro – un blocco, con quasi il 60% delle cooperative sociali che ha riscontrato grandi difficoltà nell'assicurare il pagamento degli stipendi ai suoi dipendenti e

2 I dati dell'Osservatorio Covid-19 raccolti dall'Area Studi Legacoop qui riportati si riferiscono alle cooperative operanti nel settore sociale e non alla cooperazione sociale in senso stretto. Tuttavia, è ragionevole supporre che, in virtù della forte sovrapposizione tra questa forma di impresa e il settore d'intervento sociale, i dati in oggetto possano fornire indicazioni utili sulla cooperazione sociale nel suo complesso.

il 15% che si dichiara costretto a ridurre il proprio personale di almeno una unità entro maggio 2021 [Legacoop, 2020].

La crisi ha quindi impattato profondamente sulle imprese sociali e sull'economia sociale italiana, costringendo molte organizzazioni ad interrompere le proprie attività. E sono queste stesse organizzazioni a pagare lo scotto maggiore delle misure di distanziamento, che hanno colpito l'essenza stessa della cooperazione sociale, il cui lavoro, come nota la presidente di Legacoopsociali Eleonora Vanni, "è basato soprattutto sulle relazioni umane e sulla qualità della relazione con le persone a cui prestiamo cure, assistenza, educazione e con cui facciamo percorsi di promozione e inclusione sociale e lavorativa" [Vanni, 2020]. Nel contrastare, almeno nel breve periodo, il potenziale crollo dell'occupazione, hanno avuto un ruolo significativo gli ammortizzatori sociali e i sostegni all'occupazione messi a disposizione dal Governo che, come rilevato da Federsolidarietà, sono stati richiesti da metà delle sue associate, ossia da circa 3.300 organizzazioni, per oltre 35 mila lavoratori [Chiesa, 2020]. Un mondo dunque, quello dell'imprenditoria sociale, che nella nuova situazione epidemiologica ha mostrato evidenti segni di sofferenza.

Sebbene tutte le imprese sociali, e più in generale le organizzazioni di terzo settore, abbiano inevitabilmente dovuto scontrarsi con le conseguenze dell'emergenza sanitaria, è anche vero che si rilevano effetti differenziati al loro interno. Un primo gruppo, assai ampio, è costituito dalle imprese o cooperative sociali che hanno dovuto sospendere del tutto o quasi l'attività, in particolare quelle impegnate in alcuni servizi alla persona o attive nei settori del turismo, arte, cultura e sport, oltre a quelle di inserimento lavorativo che operano nella manutenzione e pulizia di impianti sportivi, palestre e spazi pubblici. Queste hanno ovviamente subito una riduzione significativa del fatturato a causa della diminuzione dei ricavi dovuta all'impossibilità di erogare i servizi, non compensata da una proporzionale riduzione dei costi.

Hanno invece retto meglio la crisi le imprese sociali operanti nel settore dei servizi residenziali, che in diversi casi hanno visto la propria attività diventare più intensa e impegnativa a causa delle nuove misure di prevenzione e protezione dal virus, così come le cooperative sociali di inserimento lavorativo impegnate nei servizi di pulizia e sanificazione, le quali hanno registrato un aumento della domanda con conseguente aumento del carico di lavoro. Molte di queste hanno tuttavia dovuto sostenere costi maggiori sia di personale – per straordinari e sostituzioni – che per l'acquisto dei dispositivi di protezione individuale (DPI) e per la sanificazione dei locali, spesso senza poterli compensare con un aumento dei ricavi, soprattutto se vincolati da contratti o convenzioni con le amministrazioni pubbliche.

Alcune cooperative di inserimento lavorativo hanno risposto al blocco delle attività convertendo le proprie linee di produzione e sviluppando nuovi

servizi. Si pensi, ad esempio, a tutte quelle cooperative operanti nel settore del tessile che, singolarmente o sfruttando partenariati inediti o già esistenti, hanno iniziato a produrre mascherine o a quelle del settore ristorazione che si sono mobilitate per attivare servizi di consegna pasti a domicilio.

Infine, diverse cooperative che svolgono attività diurne, in gran parte soggette a chiusura, hanno reagito rimodulando i propri servizi o implementandone di nuovi. Alcune hanno proposto attività online, sfruttando quanto più possibile il web per continuare ad erogare servizi e stare vicini agli utenti, altre invece hanno realizzato nuovi prodotti multimediali, come video-tutorial di ricette o letture di storie per bambini, con l'obiettivo di continuare a coinvolgere gli utenti in un momento tanto complesso, oltre che migliorare l'efficacia dei loro servizi. Altre ancora hanno intravisto nella pandemia una finestra di opportunità per sviluppare nuove attività, prima non previste, e raggiungere così nuovi utenti. Ne sono un esempio tutte quelle organizzazioni che hanno attivato servizi di formazione online per i docenti alle prese con la nuova modalità di fare scuola o servizi di supporto psicologico telefonico.

Come si vedrà più nel dettaglio nei prossimi capitoli, sono molte le imprese sociali che non si sono limitate a subire la crisi ma hanno attivato nuove strategie per far fronte alle mutate condizioni, rivelandosi tra gli attori più dinamici nel dare risposte concrete ai bisogni e alle necessità dei cittadini durante il periodo emergenziale. Queste imprese hanno mostrato una grande capacità di resilienza (capitolo 7) nel ripensare e nel reinventare i propri servizi e continuare ad "esserci" per i propri utenti.

Capitolo 7

Le imprese sociali nell'emergenza sanitaria
Parola chiave: resilienza

Giulia Tallarini

7.1 Introduzione

La crisi avviata dall'epidemia di Covid-19 ha colpito duramente molti settori in cui operano le imprese sociali e altre organizzazioni di terzo settore, in primo luogo i servizi sanitari e sociosanitari e, in generale, tutti quelli che pongono al centro la relazione tra le persone. Seppur in grave difficoltà, molte imprese sociali hanno affrontato la situazione di emergenza sperimentando soluzioni innovative e riposizionando le proprie attività e modalità di intervento.

Nella seconda metà del 2020 Iris Network ha condotto un'indagine qualitativa tesa a verificare le strategie di resilienza messe in atto da imprese sociali ed enti di terzo settore durante la prima ondata pandemica. L'indagine è consistita in due fasi:

- la creazione di un database di “storie di resilienza” (disponibile in Appendice), una raccolta di 118 esperienze di organizzazioni di terzo settore costruite sulla base di informazioni trovate in rete;¹
- la somministrazione di 53 interviste in profondità a imprese sociali, enti di terzo settore e responsabili di settore, ossia soggetti che ricoprono un ruolo di rilievo a livello nazionale o regionale.²

L'obiettivo di questo capitolo è mostrare, attraverso le parole degli intervistati e quanto emerso dalla raccolta delle storie di resilienza, le strategie messe in campo dalle imprese sociali e dagli enti di terzo settore durante la prima emergenza sanitaria. Nello specifico, verranno innanzitutto individuate le variabili che, dopo un comprensibile momento di spaesamento iniziale, hanno giocato un ruolo fondamentale nel determinare la resilienza di queste organizzazioni. In secondo luogo, si concentrerà l'attenzione sulla percezione degli intervistati in merito al ruolo che le imprese sociali hanno avuto e su quanto questo sia stato riconosciuto e supportato da parte del Governo e dai media. Su questo punto

1 Sono stati analizzati sia i siti web delle organizzazioni che i canali social e, qualora disponibili, ulteriori informazioni provenienti da articoli di giornale o di testate specialistiche. Ogni storia di resilienza è composta da due elementi principali: (i) la descrizione generale dell'organizzazione, nella quale viene proposto un breve resoconto delle attività svolte e dei servizi in essere prima dello scoppio della pandemia e (ii) la descrizione della strategia di resilienza in atto per fronteggiare la crisi. Ogni storia di resilienza mette in evidenza i nuovi servizi che le organizzazioni hanno attivato e/o quelli che hanno rimodulato in modo tale da essere conformi alle nuove normative sanitarie.

2 Le interviste sono state condotte dal mese di ottobre a quello dicembre 2020 via Skype o telefonicamente. Nel complesso, hanno partecipato all'indagine 23 responsabili ed i rappresentanti di 30 enti di terzo settore. Per realizzare le interviste sono state predisposte due distinte tracce, una per ogni categoria di rispondente. In linea generale, lo scopo delle interviste, della durata media di 45 minuti, è stato quello di comprendere l'impatto che la nuova emergenza sanitaria e il conseguente lockdown hanno avuto sugli enti del terzo settore, così come il ruolo ricoperto da queste organizzazioni nel fronteggiare la crisi e le strategie di resilienza messe in atto per la ripartenza.

in particolare si analizzerà l'opinione degli esponenti del terzo settore oggetto dell'indagine relativamente alle misure di sostegno introdotte dal Governo, riservando particolare attenzione a quelle che, a detta degli intervistati, avrebbero garantito maggiori tutele per il settore ma che non sono state implementate. Infine, un breve approfondimento sarà dedicato al ruolo della filantropia, istituzionale e non, nel supportare le imprese sociali e gli altri enti di terzo settore.

7.2 Dallo spaesamento alla reazione: l'impatto del Covid-19 sulle imprese sociali e gli enti di terzo settore

L'esplosione dell'emergenza sanitaria e le conseguenti misure restrittive adottate dal Governo e dalle Regioni hanno provocato un iniziale momento di spaesamento e smarrimento. Lo confermano tutti gli intervistati: «*È un virus che ha sorpreso tutti* – afferma un'intervistata – *sia le istituzioni nazionali e regionali, sia i cittadini e le forme organizzate dei cittadini come le associazioni, le cooperative e anche il mondo produttivo*». Alle prime misure è seguita una fase di sconforto e disorientamento, con un susseguirsi frenetico di notizie, procedure e nuove normative che hanno generato confusione e forti incertezze in merito ai protocolli sanitari da adottare nei diversi contesti. «*La difficoltà maggiore è consistita nel non avere chiaro cosa fare per la sicurezza*», rileva il presidente di una cooperativa in provincia di Bergamo, una delle aree più fortemente colpite dal virus. «*Non sapevamo bene che fare* – aggiunge un altro – *la Pubblica Amministrazione non ha saputo far fronte a ciò che stava accadendo*»; una percezione condivisa da molti intervistati, che hanno dichiarato di essersi sentiti soli e spaventati di fronte al pericolo inedito dell'epidemia e che hanno lamentato la mancanza di “una direzione”, di linee guida chiare e puntuali che permettesero di capire in che modo poter continuare a lavorare. «*Ad esempio, per il tema dell'accoglienza migranti non è mai stata emanata una linea guida regionale, come invece è successo per le residenze sanitarie assistenziali (R.S.A.)*» – puntualizza la referente dell'area progettazione di un'impresa sociale che si occupa di accoglienza e inserimento lavorativo di richiedenti asilo e rifugiati, sottolineando poi come la sua organizzazione abbia dovuto “arrangiarsi” per continuare a offrire ai propri ospiti un servizio di alta qualità che tenesse conto delle specificità dell'utenza.

Il caos creato dalle troppe norme e procedure sanitarie da rispettare, da un lato, e la totale assenza di indicazioni su come comportarsi concretamente in alcune aree di intervento e in specifiche circostanze, dall'altro, hanno indotto molte imprese sociali ed enti del terzo settore a dover navigare a vista, senza trovare nelle pubbliche amministrazioni un interlocutore in grado di dare risposte ferme e celeri.

Tuttavia, nonostante un’innegabile fase di spaesamento e confusione iniziale, dall’analisi delle storie di resilienza raccolte e dalle interviste svolte emerge una sorprendente capacità di reazione da parte delle imprese sociali che, chiamate in prima linea a fronteggiare l’emergenza, hanno saputo trasformarsi, talvolta anche in maniera radicale, per portare avanti le proprie attività soprattutto nell’interesse degli utenti.

Nello specifico, sono state individuate tre principali strategie di resilienza messe in atto dalle organizzazioni per continuare, ove possibile, ad essere da subito protagoniste attive e fare in modo che nessuno dei propri utenti venisse lasciato solo. La prima (e più diffusa) è consistita nella riprogrammazione delle attività, al fine di garantire la continuità nell’erogazione dei servizi e il prosieguo dei percorsi già avviati, di fondamentale importanza specialmente per alcune categorie di utenti come malati cronici, disabili e anziani. È il caso, ad esempio, della cooperativa sociale *Stefani Sport* in provincia di Vicenza ([#storia110](#)), impegnata nell’offerta di attività riabilitative per persone disabili e in situazione di svantaggio che, a partire dal mese di aprile, ha messo a disposizione sulla propria pagina Facebook dei video-tutorial grazie ai quali gli utenti hanno potuto continuare a svolgere attività motorie in completa sicurezza anche dalla propria abitazione. La stessa rimodulazione dei servizi è stata attuata dall’impresa sociale napoletana *Il Tappeto di Iqbal* ([#storia71](#)). La cooperativa, impegnata in attività di contrasto alla dispersione scolastica e allo sfruttamento del lavoro minorile, ha reso fruibili i propri servizi online, offrendo percorsi di accompagnamento allo studio e laboratori a distanza, così come attività sportive per bambini e ragazzi. Per l’utenza adulta ha invece attivato uno sportello online con psicologi e pedagogisti, oltre che un corso di formazione di base per l’utilizzo dei dispositivi tecnologici. Questa stessa strategia è stata messa in pratica anche da imprese sociali che si rivolgono ad un pubblico di anziani, come testimoniato dall’esperienza della cooperativa sociale *Minerva* di Empoli ([#storia87](#)), specializzata nella cura di soggetti affetti da Alzheimer, demenza senile e disturbi del comportamento. Durante l’emergenza, infatti, le attività di stimolazione cognitiva degli utenti non si sono fermate: gli operatori e le operatrici della cooperativa hanno continuato a fornire il loro supporto professionale a distanza tramite laboratori online e videochiamate in cui, grazie ad esercizi fisici e cognitivi specifici, gli anziani hanno continuato i percorsi per il recupero e il mantenimento della propria autonomia.

Una seconda strategia si è tradotta nell’attivazione di nuovi servizi o nuovi prodotti, attraverso la conversione – anche solo parziale – delle proprie linee produttive e attività. Si pensi, a titolo puramente esemplificativo, a tutte quelle imprese sociali operanti nel settore tessile che, a fronte delle severe e diffuse difficoltà nel reperire dispositivi di protezione individuale, hanno cominciato a

produrre mascherine. Tra queste si può ricordare l’esperienza della cooperativa sociale *Quid di Avesa*, in provincia di Verona ([#storia101](#)), che in rete con altre dodici imprese sociali ha trasformato i propri laboratori di sartoria – ove prima della pandemia venivano alla luce capi d’abbigliamento e accessori di moda creati a partire da tessuti di recupero e materiale di scarto – in centri di produzione di mascherine riutilizzabili e certificate dall’Istituto Superiore di Sanità. O, ancora, basta ricordare le molte imprese che hanno attivato servizi di supporto psicologico telefonico e online come la cooperativa *Lindbergh* di La Spezia ([#storia85](#)) che, grazie al nuovo servizio “Aiutiamo chi aiuta: ci prendiamo cura di chi si prende cura”, è stata vicina e ha portato conforto al personale medico, infermieristico e agli altri operatori in prima linea nell’affrontare l’emergenza.

Infine, per fronteggiare le nuove fragilità sono stati molti gli enti del terzo settore e, in particolare, le imprese sociali che hanno deciso di ampliare i propri servizi, dedicando maggiori risorse economiche, tempo e personale per offrire un adeguato supporto a chi ne aveva più necessità. Una terza strategia è dunque coincisa con l’aumento dell’impegno e del carico di lavoro di queste stesse organizzazioni, come nel caso di molte strutture residenziali per anziani e disabili o dei centri antiviolenza per le donne.³

L’adozione di queste strategie ha favorito anche una diversificazione dell’offerta di cura, ed è proprio in virtù di questo che molte imprese sociali sono state in grado di coprire un’ampia gamma di vecchi e nuovi bisogni sociali. Invero, un gran numero di organizzazioni ha cercato di fornire aiuti di base, ma non sono mancati interventi di altro tipo per contrastare conseguenze – forse più sottili ma ugualmente rilevanti – del lockdown generalizzato. La pandemia da Covid-19 ha infatti tutte le caratteristiche di un “trauma collettivo” e il livello di attenzione da parte delle imprese sociali nei confronti delle sue ripercussioni psicologiche è stato molto alto. Si segnalano a riguardo, a titolo puramente esemplificativo e non esaustivo, le esperienze delle imprese sociali *Il Margine* di Torino ([#storia66](#)), *Ethos* di Potenza ([#storia34](#)), *Itaca* di Pordenone ([#storia76](#)) e del *Consorzio Sisifo* di Palermo ([#storia25](#)), organizzazioni che hanno attivato servizi di sostegno psicologico e di rielaborazione del lutto fin dai primi mesi dell’emergenza, intercettando la crescente domanda dei cittadini di ricevere supporto emotivo e di non rimanere soli in questo momento così delicato. Particolare attenzione è stata rivolta anche al benessere fisico delle persone e non sono mancate le iniziative volte a creare momenti di svago, socialità e divertimento, specialmente

3 Si veda a tal proposito la storia di resilienza dell’associazione *Ponte Donna* di Ariccia (RM) ([#storia98](#)), la quale ha rimodulato e intensificato le proprie attività per poter garantire l’accesso in totale sicurezza al centro antiviolenza e la continuità ai servizi in esso erogati, tra i quali consulenze legali personalizzate e servizi di assistenza psicologica, orientamento al lavoro e all’autonomia abitativa per le donne vittime di violenza.

per i più piccoli. Numerosi sono infatti gli enti che hanno creato luoghi online dove condividere video e tutorial, in cui gli operatori hanno letto storie ai bambini, organizzato contest fotografici e musicali per adolescenti, proposto letture adatte ad un pubblico anziano, offerto spunti per laboratori creativi, ricette culinarie e molto altro ancora. C'è chi, come la cooperativa *Goccia* di Porto Tolle in provincia di Roma ([#storia58](#)), ha attivato un servizio di consegna a domicilio dei libri della biblioteca, cercando di portare sollievo ai cittadini nei momenti più duri del lockdown attraverso la lettura.⁴

Non va poi dimenticato il contributo delle imprese sociali nell'alleviare le situazioni di estrema povertà, ad esempio attraverso la fornitura di alimenti e pasti pronti, farmaci, dispositivi di protezione individuale e altri beni di prima necessità.⁵ È stata riposta particolare attenzione ai soggetti più fragili della società che, a causa della chiusura di molti servizi imposta dalle misure di contenimento del virus, hanno assistito ad un aggravarsi delle proprie condizioni. Si pensi, ad esempio, ai bambini delle famiglie meno abbienti che, prima dello scoppio della pandemia, era solo grazie alle mense scolastiche che si vedevano assicurato almeno un pasto completo e salutare al giorno. Così come le persone senza fissa dimora, alle quali – come a tutti gli altri – è stato chiesto di restare in casa o ai migranti senza permesso di soggiorno, alle madri sole, ecc.

Riprogrammazione delle attività e dei servizi

- 1 Attività educative e formative online
- 2 Attività ludiche e di socializzazione online
- 3 Attività di orientamento al lavoro e ai servizi online
- 4 Attività di assistenza riabilitativa e terapeutica online
- 5 Vendita di prodotti online

Box 7.1 Reazione delle imprese sociali alla crisi: strategie di intervento in termini di riprogrammazione delle attività e dei servizi. Fonte: Elaborazione propria da indagine storie di resilienza.

4 In merito alle attività di supporto psicologico, a titolo esemplificativo si vedano le storie di resilienza della cooperativa sociale *Il Margine* ([#storia66](#)) e dell'associazione *Philos* ([#storia97](#)); relativamente al telefono amico per gli anziani si vedano il progetto *CovidTime19* ([#storia29](#)) e il progetto *Oltre i Perimetri* ([#storia92](#)); per quanto riguarda le attività ludico-sportive per minori, il riferimento è alle esperienze della cooperativa sociale *Edit* ([#storia32](#)) e della *Coop.21* ([#storia26](#)); infine, in merito alle attività ludico-sportive per anziani si vedano le storie di resilienza della cooperativa sociale *Itaca* ([#storia76](#)) e della cooperativa sociale *Pro.ges* ([#storia99](#)).

Dunque, accanto alle molte organizzazioni che hanno cercato di contenere i danni psicologici derivanti dalla mancata socialità e dall'essere costretti entro le mura domestiche, altrettante hanno concentrato i propri interventi sui bisogni primari dei cittadini e sulle situazioni di povertà e disagio estreme.

Attivazione di nuovi servizi e prodotti

- 1 Reperimento e produzione di mascherine e altri DPI, sanificazione degli ambienti, stoccaggio e trasporto di materiale sanitario
- 2 Accoglienza abitativa di bambini con genitori ospedalizzati, di pazienti positivi al Covid-19 e di personale sanitario
- 3 Organizzazione di raccolte fondi e/o di materiale utile a sostegno delle attività degli enti e per il miglioramento delle condizioni igieniche nelle carceri
- 4 Sportello informativo e di orientamento ai servizi, orientamento all'autonomia abitativa, orientamento al lavoro, assistenza legale, servizi di mediazione linguistica, servizi di consulenza familiare, informazioni in LIS, guida ai corretti comportamenti per famiglie e bambini
- 5 Assistenza sanitaria, assistenza riabilitativa online, attivazione di assicurazioni sanitarie straordinarie, servizi informativi e ambulatoriali per persone senza dimora
- 6 Disbrigo di servizi postali e altre piccole commissioni per anziani, assistenza veterinaria a domicilio
- 7 Consegna a domicilio di pasti, farmaci, spesa, libri, vestiti, prodotti per l'igiene personale, dispositivi tecnologici e altro materiale per la scuola, distribuzione di kit per la prevenzione del contagio a senza fissa dimora
- 8 Sostegno psicologico online e telefonico, condivisione di materiale online per la rielaborazione del lutto, supporto emotivo e laboratori emozionali online
- 9 Attività formative ed educative online, sostegno scolastico online, didattica a distanza
- 10 Attività ludico-ricreative e sportive online, attività di aggregazione e socializzazione online.

Box 7.2 Reazione delle imprese sociali alla crisi: strategie di intervento in termini di attivazione di nuovi servizi e prodotti. Fonte: Elaborazione propria da indagine storie di resilienza.

È questa una fotografia che, solo se osservata nella sua interezza, è in grado di render giustizia allo sforzo del settore e all'impegno nel prendersi cura in tutti i modi possibili delle comunità di riferimento e dei propri utenti, nonostante le difficoltà oggettive e quelle indotte dalla mancanza di direttive chiare. Tra le

5 A titolo esemplificativo, si vedano le storie di resilienza della cooperativa sociale *Betadue* ([#storia14](#)), cooperativa sociale *CIM* ([#storia22](#)), cooperativa sociale *Il Grappolo* ([#storia65](#)), della *Fondazione di Comunità Mirafiori* ([#storia45](#)) e *Fondazione della Comunità Bresciana* ([#storia40](#)), impegnate nella fornitura di pasti, farmaci e/o beni di prima necessità.

esperienze che dimostrano questa attenzione si può ricordare quella dell'impresa sociale *La Cordata* di Milano ([#storia81](#)), ideatrice – in collaborazione con il Comune di Milano, la Cooperativa Comin, Emergency e la Diaconia Valdese – del progetto "Zumbimbi". Attraverso questa iniziativa, i bambini e i ragazzi con genitori in ospedale poiché positivi al coronavirus, sono stati ospitati in un'ala del residence gestito dalla cooperativa. Nella stessa direzione si è mosso il consorzio sociale *Villa Fastiggi* di Pesaro ([#storia116](#)) che, per supportare la sanità pubblica durante il periodo di emergenza sanitaria, ha messo a disposizione di pazienti Covid-19 paucisintomatici alcuni posti letto della sua clinica.

Molte imprese sociali e altri enti del terzo settore sono stati poi in grado di operare contemporaneamente su più fronti, offrendo servizi multipli in risposta all'emergenza. Non sono infatti mancate le organizzazioni che hanno attivato servizi molto diversi pur di stare vicino alla propria comunità di riferimento. Si veda, a tal proposito, l'esperienza della cooperativa sociale *Etnos* di Caltanissetta ([#storia35](#)), la quale durante l'emergenza non solo ha attivato un servizio di consegna a domicilio di alimenti e farmaci per i residenti over 65 in difficoltà, ma si è impegnata anche nella produzione di mascherine che ha poi donato alla comunità. Anche la cooperativa sociale *Il Simbolo* di Pisa ([#storia69](#)) ha agito su più fronti per contenere l'emergenza: da un lato ha garantito servizi essenziali per i senza fissa dimora e, dall'altro, ha condiviso sui suoi canali social video tutorial per la realizzazione di lavori creativi e letture per bambini.

Dalle esperienze raccolte attraverso l'indagine emerge quindi in tutta la sua evidenza l'attitudine alla resilienza di questo tipo di organizzazioni, che sono state in grado di essere proattive, innovative e abbastanza flessibili da trasformare, seppur con difficoltà ed enormi sacrifici, un evento così negativo come una pandemia in un'occasione di apprendimento e di riorganizzazione interna. Si tratta dunque di una resilienza che non è da intendersi unicamente come riuscire a resistere e a non soccombere alle forze esterne nell'attesa di tempi migliori, quanto piuttosto una resilienza di tipo trasformativo, che implica il possesso da parte delle imprese sociali di notevoli capacità di rinnovamento interno al fine di essere pronte ed efficienti nel fornire risposte agli aumentati e inediti bisogni delle persone e delle comunità.

A testimonianza di questo, tra le parole degli intervistati sono molte quelle che esprimono un alto grado di consapevolezza rispetto all'operato delle imprese sociali, alle quali è stata riconosciuta la «*grandissima capacità di riorientare i propri servizi e di riorganizzarli andando incontro alle esigenze di quel momento specifico*», nonché di assicurare «*una risposta imponente e anche qualificata, capace di essere flessibile, di organizzarsi e ri-organizzarsi in poco tempo*». Ed è proprio l'incredibile velocità di reazione del settore ad essere stata più volte sottolineata da molti: «*Credo che i tempi con cui le nostre realtà hanno saputo dare*

delle risposte sono stati pressoché immediati [...] La reazione secondo me è stata pronta», afferma il presidente di un consorzio sociale. «*C'è stata una grande capacità di resilienza delle cooperative, di duttilità, di adeguamento rispetto ai bisogni che nel frattempo sono cambiati in maniera repentina, provando a continuare a dare una risposta alle comunità in un momento difficile*», conferma un altro intervistato.

Il loro essere resilienti e il loro saper «*cambiare mestiere in corso d'opera*» ha quindi permesso agli enti del terzo settore e alle imprese sociali di «*dare una prossimità, una vicinanza, una capacità di intercettare non soltanto i bisogni ma anche le risorse di una comunità [...] davvero uniche*».

7.3 Fattori di resilienza: le variabili che hanno inciso sulla capacità di reazione

Accertata questa diffusa capacità di resilienza, si cercherà ora di individuare, anche attraverso le parole degli intervistati, quali siano stati i principali fattori che l'hanno resa possibile. È stato infatti chiesto agli stessi di indicare quali fossero, secondo il loro giudizio, le caratteristiche che, indipendentemente dal settore di attività, hanno influenzato la capacità di reazione delle imprese sociali. Diversi i fattori segnalati come significativi: la solidità patrimoniale dell'organizzazione, il *commitment* di operatori e volontari, il radicamento sul territorio e i legami con le comunità di riferimento, la flessibilità organizzativa, la presenza di giovani e, infine, i rapporti con le pubbliche amministrazioni.

7.3.1 Solidità patrimoniale

Molti intervistati hanno sottolineato l'importanza della presenza di un impianto patrimoniale solido e ben sviluppato, che, quando presente, ha nei fatti permesso una «*maggiore capacità di tenuta dell'emergenza, sia nei termini di supporto ai lavoratori, sia di capacità di far fronte alle attività ordinarie*». L'idea diffusa è che siano state le imprese sociali maggiormente patrimonializzate ad aver retto meglio l'onda d'urto della crisi. Una maggiore disponibilità di risorse ha infatti permesso alle stesse sia di anticipare – ove necessarie – le integrazioni salariali per i propri dipendenti, sia di avere un più ampio margine d'azione per la rimodulazione dei servizi e/o per l'eventuale implementazione di nuove attività. Emerge dunque come la solidità economico-imprenditoriale – il fatto cioè di aver pienamente interiorizzato il modo di essere dell'impresa – sia stata una variabile di estrema rilevanza nel facilitare, e la sua assenza ad ostacolare, l'effettiva messa

in atto di strategie di resilienza efficaci, tali da permettere alle organizzazioni di continuare ad operare e rilanciare le proprie attività. Come Borzaga e Fontanari [2020] hanno mostrato, la maggior parte delle imprese sociali ha una situazione patrimoniale solida e questo contribuisce a spiegare i motivi per cui molte di esse sono effettivamente riuscite a rispondere in modo efficace alle difficoltà poste dalla crisi sanitaria.

7.3.2 Determinazione degli operatori e dei volontari

Quello della patrimonializzazione non è tuttavia l'unico elemento che, a detta degli intervistati, è in grado di spiegare la tenuta del settore. A ciò va infatti aggiunta la determinazione dei lavoratori e dei volontari delle imprese sociali e, più in generale, degli enti del terzo settore. Tale atteggiamento volenteroso e propositivo è frutto, usando le parole di un intervistato, dal «*percepire il proprio lavoro come una mission prioritaria*». Infatti, «*tra le corde degli enti del terzo settore c'è proprio la disponibilità a produrre valore sociale*», essendo gli operatori mossi da una potente «*spinta ideale*». Ed è proprio questa motivazione a muovere il mondo dell'imprenditoria sociale, formato da «*gente che ci crede, che sta in connessione con i bisogni e non può fare finta di non vederli*» e che, anche in un momento tanto difficile, si è resa disponibile a «*darsi da fare*»; in altri termini, per dirla con le parole di un intervistato, chi lavora nelle imprese sociali non è rimasto ad aspettare indicazioni ma si è «*tirato su le maniche per dare aiuto a chi ne aveva bisogno*».

Emerge dunque nitida l'immagine di un insieme di realtà e di persone che, anche quando legate alla propria impresa sociale solo da un rapporto di lavoro, sono al tempo stesso fortemente orientate da motivazioni intrinseche. In virtù di ciò, pur avendo la possibilità di «*bloccare tutto quanto e aspettare che si decidesse di riaprire i servizi*», esse hanno invece deciso di «*spendersi e giocare in prima linea per riattivare il più possibile i servizi e dare risposte alle persone*», a prescindere dalle normative vigenti o dagli obblighi derivanti da accordi di tipo contrattuale. Come ben riassume un membro del Consiglio di Amministrazione di una nota cooperativa in provincia di Verona: «*Avere una mission diversa dal profitto è stato quel quid in più*» che ha contraddistinto le imprese sociali e gli altri enti del terzo settore nell'affrontare l'emergenza sanitaria.⁶

6 La vigorosa voglia di esserci, di rimanere a disposizione della popolazione e di non interrompere le sperimentazioni e i percorsi già avviati è testimoniata anche dalla campagna #nonfermateci – consistente in cinque “card fotografiche” che rilevano l'importanza del lavoro delle organizzazioni del terzo settore – promossa dal Forum del Terzo Settore nel mese di aprile 2020: si rimanda al sito del Forum per approfondimenti.

La stessa determinazione e voglia di offrire un aiuto concreto agli utenti è stata riscontrata anche tra i volontari che «*nonostante le paure e la grande confusione [...] hanno voluto continuare*». Ciò è tanto più evidente quanto più è forte il senso di appartenenza da parte di lavoratori e volontari nei confronti della propria organizzazione: «*secondo me la variabile che ha fatto la differenza è stato il senso di appartenenza all'ente in cui si lavora e il coinvolgimento dei soci nelle strategie operative*», sostiene un'intervistata. Non si tratta di un parere isolato, come dimostra un altro intervento, secondo cui «*le imprese cooperative che avevano una base associativa forte, ovvero con molti lavoratori soci, hanno avuto meno difficoltà, ad esempio, a chiedere flessibilità alle proprie lavoratrici e ai propri lavoratori. Laddove questa base associativa è più ridotta sono valse più le rivendicazioni sindacali, piuttosto che quelle connesse al senso di appartenenza all'impresa*».

7.3.3 Radicamento sul territorio e legami con le comunità di riferimento

In aggiunta a quanto emerso finora sono da evidenziare altri due fattori, inestricabilmente connessi tra loro e con quanto rilevato in precedenza: il forte radicamento delle imprese sociali e degli altri enti del terzo settore con il territorio in cui operano e lo stretto contatto che in virtù di questo stringono con le comunità di riferimento. Si tratta infatti di elementi che, nell'attivazione di strategie di resilienza, si sono rivelati di fondamentale importanza dal momento che, come nota un intervistato, le imprese sociali «*vivono pancia a terra il territorio, conoscono la comunità, vi sono pienamente inserite e si sentono coinvolte nei loro destini*». Intrecciando relazioni di prossimità con le comunità di riferimento e «*stando in mezzo ai problemi [le imprese sociali] sono in grado di sviluppare delle antenne che permettono loro di leggere, vedere e intercettare tutta una serie di bisogni e poi portare queste richieste alle amministrazioni comunali e organizzare la risposta*». Grazie alla loro posizione privilegiata, queste organizzazioni possono cogliere e interpretare, spesso meglio e prima di altri attori «*le potenzialità così come le difficoltà insite nella comunità*».⁷

Appare evidente che, in virtù di ciò, le imprese sociali non solo dispongano di maggiori e – qualitativamente parlando – migliori informazioni per la predisposizione di interventi mirati ed efficaci, ma che siano anche nelle condizioni di comprendere rapidamente quali strumenti e stili organizzativi adottare. Ed è proprio questo quanto è avvenuto anche (e soprattutto) nel periodo emergen-

7 Ciò è confermato anche dalla recente sentenza 131/2020 della Corte costituzionale, oggetto di approfondimento nel Capitolo 8.

ziale, durante il quale si sono fatte carico di un ruolo di *«rappresentanza di tutta una serie di bisogni che non sempre chi era bloccato in casa trovava la forza di esprimere»*. Durante il lockdown, le imprese sociali sono state così in grado di *«capitalizzare una serie di relazioni, di contatti e di reti»* sviluppate in precedenza, diventando ancora più un riferimento per la comunità. In questo processo l'elevato livello di fiducia che i cittadini ripongono in esse ha svolto un ruolo fondamentale, tanto è vero che, nonostante prima della pandemia molte organizzazioni non si occupassero di tematiche tipiche delle situazioni di emergenza – come la distribuzione di dispositivi di protezione individuale e di alimenti – i cittadini si sono ugualmente rivolti alle imprese sociali per ottenere l'aiuto necessario. Inoltre, l'essere vicini ai cittadini e radicati sul territorio ha permesso di attivare in modo rapido risorse – umane ed economiche – da impiegare nella comunità (es. nuovi volontari, donazioni in denaro, di materiale utile, ecc.).

La prossimità che lega imprese sociali e comunità di riferimento è dunque un elemento chiave che, a detta di molti intervistati, non è stato invece riconosciuto alle pubbliche amministrazioni e agli enti locali, percepiti dai cittadini come troppo distanti.

7.3.4 Flessibilità organizzativa

Essere organizzazioni flessibili, capaci di prendere decisioni in tempi rapidi e senza dover fare i conti con burocrazie asfissianti, ha rappresentato per le imprese sociali un vantaggio importante, consentendo loro risposte immediate ed efficaci. Tale flessibilità è ritenuta da molti una *“caratteristica tipica”* delle imprese sociali, derivante dalla loro natura privatistica e che, da sempre, le contraddistingue dalle pubbliche amministrazioni. Specialmente durante la pandemia, questa adattabilità ha consentito alle imprese sociali e agli enti di terzo settore di affrontare situazioni non previste, che necessitavano di interventi repentini e mirati, difficilmente prevedibili e codificabili a priori. Ne segue che *«chi, come enti di terzo settore e imprese sociali, si muove in un campo più aperto [rispetto alle pubbliche amministrazioni], potendo uscire dal perimetro legislativo dirigendosi verso nuovi approcci ha avuto un percorso più agevole»*. In questo senso, le imprese sociali sono viste come agenti di cambiamento, capaci di *«confrontarsi meglio con elementi di novità»* e che, proprio alla luce della loro capacità di ripensarsi, riorganizzarsi e sperimentarsi, hanno potuto rispondere più prontamente rispetto ad altri attori sociali alle conseguenze della crisi.

E, d'altra parte, la variabile della flessibilità ha giocato un ruolo fondamentale anche all'interno del mondo dell'imprenditoria sociale. Si tratta di un tema più controverso, sul quale è senza dubbio minore il grado di unanimità. Per dirla in altri

termini, laddove alcuni intervistati hanno individuato nel maggiore livello di strutturazione dell'ente un impedimento nel reagire all'emergenza, altri hanno invece visto nella stessa variabile un vantaggio dell'organizzazione nella realizzazione degli investimenti necessari a superare le difficoltà del periodo. *«Alcune realtà, generalmente quelle più strutturate e in grado di investire in innovazione – dal momento che per innovare ci vuole investimento – si sono dedicate e hanno realmente portato avanti delle progettualità innovative»*, sostiene un intervistato, ponendosi in chiara contrapposizione con un'opinione diversa, altrettanto diffusa e rappresentata nel nostro campione, secondo cui *«realtà più piccole, come ad esempio organizzazioni di volontariato, sono forse meno organizzate, ma hanno al contempo anche meno bisogno di trovare nel pubblico un riferimento che faccia da coordinamento»*. Dunque, se da una parte appare evidente che le organizzazioni maggiormente strutturate, da un punto di vista non solo organizzativo ma anche economico e patrimoniale, sono quelle che hanno potuto affrontare la drammaticità della situazione con *«una maggiore possibilità di resilienza»*, dall'altra emerge chiaramente come a giocare un ruolo inequivocabile sia anche la tipologia di governance. Si esprime a tal proposito un intervistato, secondo cui *«una governance snella permette di mettere in discussione velocemente le azioni e le ridefinisce più facilmente»*.

Se l'essere organizzazioni capaci di immaginare soluzioni creative ai nuovi e vecchi bisogni della comunità è stato riconosciuto essere il grande merito delle imprese sociali e degli altri enti di terzo settore, in molti hanno segnalato quanto proprio la mancanza di flessibilità e l'eccessiva burocratizzazione siano state alcune delle ragioni alla base del fallimento della reazione all'emergenza sanitaria delle pubbliche amministrazioni. Lo chiarisce bene un'intervistata, definendo la Pubblica Amministrazione come *«un sistema tutto strutturato per scaricare rischi e responsabilità su qualcun altro o qualche altro processo»*, un mondo nel quale si devono *«seguire determinate regole che sono molto articolate e c'è anche molta burocrazia e questa cosa non aiuta»*. Un rischio non affatto trascurabile è che una simile burocratizzazione sfoci in una standardizzazione degli interventi e dei servizi, tale da privare il comparto pubblico di un elemento fondamentale: la possibilità di *«sperimentare»*. E ciò è tanto più allarmante quanto più emergenziale è la situazione in cui si trova il Paese, dal momento che, come sostiene un'intervistata, nelle *«emergenze bisogna uscire dai meandri delle strette regole abituali»*, per individuare e proporre risposte nuove e creative.

7.3.5 Presenza di giovani

Altro elemento più volte citato nel corso delle interviste come uno tra i fattori che spiegano la pronta capacità di reazione delle imprese sociali è la presenza

di giovani all'interno dell'organizzazione. Si noti, a tal proposito, che il riferimento è alla componente giovanile nel suo complesso: dirigenti, dipendenti e volontari. Secondo molti intervistati, infatti, le organizzazioni che al proprio interno hanno risorse giovani sono anche quelle che sono state più in grado di «fare un salto di qualità e adattarsi più rapidamente ai cambiamenti» che la pandemia ha imposto. La presenza di giovani è vista come fonte di innovazione, anche in considerazione della loro maggiore propensione all'uso e della loro maggiore dimestichezza con la tecnologia. Ne segue che i giovani, nell'opinione del campione intervistato, hanno avuto un ruolo cruciale nel disegnare e nell'implementare le strategie di resilienza delle imprese sociali.

7.3.6 Rapporti con le Pubbliche Amministrazioni

Infine, l'ultima variabile ad aver inciso sulla capacità di reazione delle imprese sociali durante la prima ondata pandemica è stato il rapporto con le pubbliche amministrazioni, inteso come «l'interlocuzione avuta con l'attore pubblico». In questo caso, tuttavia, l'analisi delle interviste restituisce un quadro ambivalente, di luci e ombre, che talvolta mostra una Pubblica Amministrazione disponibile, cooperante e proattiva, mentre altre volte ne sottolinea la sua indifferenza, negligenza e incapacità di fornire risposte adeguate ai bisogni dei cittadini, singoli o organizzati all'interno di formazioni sociali più strutturate.

In alcuni casi le pubbliche amministrazioni sono state in grado di supportare – sia in termini economici che organizzativi – il lavoro delle imprese sociali e degli enti del terzo settore, facendosi carico di un «lavoro di regia molto significativo» e ciò è stato tanto più evidente laddove la collaborazione tra organizzazioni sociali e pubbliche amministrazioni era già in essere prima dello scoppio della pandemia. L'esistenza di legami preesistenti tra enti di terzo settore e pubbliche amministrazioni è stata un discrimine importante, che ha facilitato il dialogo tra gli attori, in forza anche di una fiducia reciproca e consolidata: «Ci si conosce tutti, si alza il telefono e si affronta il problema», sono le parole di un intervistato che ben descrivono tale condizione.

Tuttavia, in molti casi gli intervistati hanno puntato il dito contro la Pubblica Amministrazione, lamentando una totale mancanza di comunicazione e di collaborazione. Nella convinzione che le istituzioni dovessero tutelare le imprese sociali e i loro servizi, sono molte le organizzazioni che denunciano il fatto di essersi dovute «arrangiare nel gestire l'emergenza», trovando nella Pubblica Amministrazione un attore incapace di fornire risposte concrete ai bisogni dei cittadini. «L'ente pubblico, soprattutto in questo periodo, doveva rispondere [...] Noi ci siamo riusciti perché la gente ci ha aiutato», commenta il presidente di una cooperativa sociale campana.

«Non ci davano risposte, c'è stato uno scaricabarile di responsabilità [...] Non abbiamo avuto interlocutori collaborativi, perché si preoccupavano soprattutto di non avere responsabilità», aggiunge un altro. Queste parole sono esemplificative di una percezione generalizzata secondo cui gli enti locali si sono serviti delle imprese sociali e degli altri enti del terzo settore, senza tuttavia fornire loro indicazioni adeguate in merito alle procedure da adottare nei diversi interventi, con l'obiettivo ultimo di evitare l'assunzione di qualsivoglia responsabilità. «Le nostre realtà sono state appesantite dai loro ordini. Era meglio quando stavano in smart-working e non davano indicazioni! [...] Per molte delle indicazioni che hanno posto in essere era meglio che andassero al bar», tuona rancoroso un altro intervistato. Senso di abbandono, frustrazione e rabbia: questi, dunque, i sentimenti dominanti emersi dall'analisi delle interviste e che delineano i profili di una Pubblica Amministrazione da cui «il Covid sta facendo uscire il peggio».

7.4 Il ruolo delle imprese sociali e del terzo settore durante la prima ondata

Facendo sintesi delle evidenze e delle interviste raccolte nel corso della ricerca è possibile dunque sostenere che le imprese sociali, e più in generale il mondo del terzo settore, hanno avuto un ruolo fondamentale nella gestione dell'emergenza sanitaria, contribuendo a garantire la tenuta del sistema di welfare. Si tratta di un giudizio sul quale concordano tutti gli intervistati, riconoscendo alle proprie organizzazioni una buona capacità di resilienza. Più nel dettaglio, gli enti di terzo settore sono stati definiti come un «valore aggiunto», «una terza gamba dello Stato, senza la quale molti conflitti – soprattutto nelle zone più marginali – sarebbero esplosi molto peggio e molto prima». A loro è stato riconosciuto il ruolo di «collettori di connessione», di «organo vitale» in grado di far dialogare Stato e Mercato, in virtù di uno sguardo che è loro proprio, orientato da un lato verso la quotidianità e dall'altro verso le logiche sottostanti al funzionamento del sistema amministrativo. Tale posizionamento strategico ha permesso alle imprese sociali di giocare un importante ruolo di advocacy, ossia di orientamento e sensibilizzazione dell'opinione pubblica e delle azioni di Governo verso determinate fragilità e specifici bisogni, che non potevano e non dovevano essere dimenticati. Le imprese sociali *in primis*, dunque, hanno concretamente fatto sì che «nessuno restasse solo», assumendo una funzione che – per usare le parole di un'intervistata – ha consistito nel «tenere la barra sulla capacità delle istituzioni di non scordarsi di alcuni pezzi della popolazione». Nella consapevolezza che una simile funzione non possa essere definita in altro modo se non come «politica», emerge chiaramente come le imprese sociali e il terzo settore in ge-

nerale svolgono da sempre – e specialmente in un momento di crisi tanto delicato – un'importante attività di mediazione tra i cittadini e l'apparato pubblico, assumendo dunque il compito di «*restare in contatto con i bisogni, per fare in modo che vengano riconosciuti dalla politica come diritti, e quindi finanziati e sostenuti con interventi che siano esigibili dalla popolazione*».

L'analisi delle interviste restituisce quindi chiaramente la percezione e la consapevolezza, da parte degli attori del settore, di aver svolto un ruolo fondamentale, di vitale importanza non solo nell'implementazione dei servizi su mandato delle amministrazioni pubbliche, ma anche e soprattutto nell'ideazione degli stessi, nonché nell'identificazione dei soggetti a cui destinarli, in piena e fattiva coerenza con il principio di sussidiarietà. Alle organizzazioni in questione va in particolare riconosciuto il merito di aver mobilitato competenze, risorse materiali e umane, mantenendo alta l'attenzione del pubblico su fragilità che altrimenti sarebbero state dimenticate e apportando benefici concreti alle popolazioni.

L'analisi condotta restituisce un'immagine delle imprese sociali e del terzo settore nel suo complesso come istituzioni cui è assegnato un ruolo fondamentale e indipendente dall'ente pubblico, ben diverso da quello di "garzone" che il Governo – come ha evidenziato Riccardo Bonacina [2020] in un suo articolo per Vita – voleva loro attribuire. Nelle riflessioni degli intervistati più volte viene sottolineata la capacità degli enti di terzo settore e delle imprese sociali di porsi in modo autonomo e assolutamente non ancillare nei confronti dell'ente pubblico. Ma c'è di più: essi vengono descritti come attori in grado di farsi carico a trecentosessanta gradi delle esigenze dei cittadini, sopperendo talvolta alla totale mancanza di attenzione e disponibilità da parte della macchina statale nei confronti di specifiche fragilità e situazioni di marginalità.

7.5 Il riconoscimento del ruolo del terzo settore e delle imprese sociali da parte del Governo e dei media

L'affermazione di Bonacina apre la strada alla riflessione sul riconoscimento che, durante l'emergenza sanitaria, è stato attribuito alle imprese sociali e, più in generale, agli enti del terzo settore. Nell'affrontare questo argomento, tuttavia, è utile introdurre alcune distinzioni: in primo luogo, differenziando un eventuale riconoscimento dei media da quello del Governo e, in secondo luogo, una diversa attenzione verso organizzazioni maggiormente impegnate in attività produttive (come le imprese sociali), piuttosto che organizzazioni a stampo più volontaristico (come le associazioni e le organizzazioni di volontariato).

Per quanto riguarda il riconoscimento che i media nazionali hanno attribuito agli enti del terzo settore e alle imprese sociali, emerge dalle parole degli in-

tervistati un senso di risentimento, scaturito principalmente dalla constatazione che la narrazione dominante ha focalizzato la propria attenzione sui soli operatori sanitari, dimenticandosi di tutti i volontari e i lavoratori del terzo settore, altrettanto impegnati in prima linea contro il virus. Quella delle imprese sociali non è stata solo una battaglia contro la diretta diffusione del virus, ma soprattutto un impegno costante, e talvolta estenuante, volto ad impedire ed arginare la diffusione delle più negative conseguenze sociali scaturite dalla crisi sanitaria, forse meno dirette, ma altrettanto cruciali per il benessere degli individui. «[Gli enti del terzo settore] sono stati quei soggetti che sono riusciti a mantenere non solo connessi i territori, ma che soprattutto hanno creato quell'accompagnamento necessario su quei servizi per i quali le famiglie, stando a casa, hanno dovuto comunque e necessariamente trovare soddisfazione», sostiene a tal proposito un intervistato, aggiungendo inoltre che «questo in diverse occasioni non è stato evidenziato anche dalla stampa, dagli strumenti di comunicazione, ma di fatto siamo stati quelli che sono stati in prima linea». E anzi, qualcuno aggiunge che non solo non è stata dimostrata alcuna attenzione nei confronti del terzo settore, ma che addirittura «non si è compreso che la soluzione al problema più grosso che si è dovuto affrontare – cioè l'affollamento delle strutture ospedaliere – è stato risolto proprio dagli enti del terzo settore».

Tuttavia, non è stata solo un'indifferenza generale a ferire il settore, ma anche e soprattutto il proliferare di una narrazione negativa, strettamente connessa a quanto avvenuto all'interno delle R.S.A. Lo spiega bene un'intervistata, secondo cui «Non solo le cooperative sono state molto poco riconosciute, ma anzi sono state citate nella cronaca solo negativamente per i problemi nelle R.S.A.». Tutto ciò ha chiaramente inasprito le difficoltà che le organizzazioni sociali si sono trovate ad affrontare, incidendo notevolmente sull'umore di quanti si spendono al loro interno, ma mai sulla loro vocazione più profonda. «Una fatica che abbiamo fatto è stata quella del sentirci invisibili, soprattutto per gli operatori che stavano lavorando. Se i medici e gli infermieri erano in prima linea, noi eravamo in seconda. Operatori che andavano a lavorare a contatto con le persone ogni giorno, avevano ovviamente l'impressione di non essere riconosciuti e questo è stato demotivante».

Se in questi mesi il ruolo di eroi è stato dunque attribuito agli operatori sanitari, in riferimento ai lavoratori del terzo settore è lecito parlare – come sostiene Andrea Bernardoni [2020] – di "eroi dimenticati nell'emergenza da Covid".

Per quanto riguarda invece il riconoscimento del ruolo del terzo settore e delle imprese sociali da parte del Governo, la percezione degli intervistati è decisamente più ambivalente. I maggiori timori provengono principalmente dal campione di soggetti impegnati nelle organizzazioni di rappresentanza, secondo i quali l'attenzione dimostrata da alcuni politici è stata poco più di una «pacca

sulla spalla» che, una volta terminata l'emergenza, si concretizzerà in un nulla di fatto. Alcuni sostengono addirittura che questo timore si sia già trasformato in realtà, dal momento che l'attenzione e la sensibilità mostrate dal Governo durante i primi mesi della pandemia non si sono effettivamente tradotte, né prima né dopo il lockdown, in misure di sostegno adeguate.⁸ «C'è stato un riconoscimento, ma sempre di tipo elogiativo e temporaneo, perché poi nel momento in cui si creano le premesse per ripensare al modello di lavoro e sviluppo, allora il terzo settore continua ad essere relegato e confinato in un ruolo secondario», lamenta un responsabile. È questa un'opinione molto diffusa tra gli intervistati, i quali insistono su una questione a dir poco cruciale, ossia il contributo «creativo e generativo» che gli enti di terzo settore potrebbero fornire nella ridefinizione di un sistema di welfare rinnovato, energico, attento agli effettivi bisogni dei cittadini e orientato allo sviluppo di nuove capacità e connessioni. Questo è tanto più evidente quanto più si fa riferimento all'istituzione, da parte del Governo, di tavoli di lavoro, Task Force e Commissioni che «nascono con l'obiettivo e presunzione di ridisegnare il futuro per i prossimi vent'anni di questo Paese» e nei quali «ad oggi il terzo settore non è ancora opportunamente rappresentato».

Altri, pur ravvisando nell'operato del Governo alcuni segnali di riconoscimento del ruolo svolto dal terzo settore, lamentano il fatto che l'esecutivo non sia stato in grado di apprezzarne a pieno il valore, non solo sociale, ma anche economico ed occupazionale. «Io ho la sensazione che ci sia stato e ci sia un riconoscimento formale basato sull'apporto volontario, sul grande aiuto, sulla grande solidarietà data in un momento difficile – commenta a tal proposito un'intervistata – Mi sembra che ci sia molta meno attenzione verso quello che il terzo settore è veramente dal punto di vista della sostenibilità sociale ed economica del welfare in Italia».

Altri intervistati invece si dicono convinti che il riconoscimento ci sia stato, anche in termini piuttosto espliciti, e a riprova di ciò menzionano le parole del Presidente del Consiglio Giuseppe Conte, il quale, in occasione della 35° Giornata Internazionale del Volontariato, ha pubblicamente definito il terzo settore «il cuore pulsante delle società». Gli intervistati fanno riferimento inoltre al Ministero dell'Economia e delle Finanze che, a detta di un'intervistata, «per la prima volta nel nostro Paese ha parlato di terzo settore». La stessa aggiunge: «Ministeri che fino a ieri non si occupavano di questa nicchia, hanno colto il valore e l'importanza di rapportarsi a questo sistema. Siamo sulla strada giusta, la strada è ancora lunga... non partivamo di certo con un posizionamento di questo tipo».

8 La scarsa attenzione del Governo nei confronti delle imprese sociali e del terzo settore è testimoniata dalla quasi totale assenza di riferimenti al settore nella bozza del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza [Borzaga e Salvatori, 2020].

Tuttavia, anche tra i più ottimisti non manca la consapevolezza della grande fatica che questo riconoscimento, peraltro generico e quasi privo di conseguenze, è costato. «C'è voluta una fortissima azione di pretesa di riconoscimento da parte delle nostre organizzazioni di rappresentanza, sia come Centrali Cooperative che come Forum del Terzo Settore».

Nonostante quindi sia possibile osservare all'interno del campione pareri meno critici, appare evidente come la percezione dominante sia quella di un riconoscimento non sufficiente, non adeguato o, semplicemente, troppo tardivo. Una spiegazione di questo è stata individuata nell'incapacità, da parte del Governo e del comparto pubblico in generale, di comprendere appieno il ruolo che il terzo settore gioca quotidianamente nello sviluppo del Paese. Facendo riferimento alle parole di «grande valorizzazione» del terzo settore pronunciate dal Presidente del Consiglio in occasione dell'assemblea di Confcooperative, il presidente di una cooperativa sociale sostiene che «al di là delle belle parole, non c'è neanche consapevolezza di cosa sia veramente il terzo settore a vari livelli, per cui si parla tanto ma non ci sono misure concrete che vanno nella direzione di considerarci come interlocutori necessari per mantenersi in contatto con certe categorie di marginalità, anziché come semplici erogatori di manodopera a basso costo». Non è, questo, l'unico commento in tal senso: nelle interviste sono ricorrenti parole come «subalternità», «secondarietà», «sfruttamento» e «ancillarità». «Il terzo settore è stato considerato in forma di recupero, di deduzione, di estinzione», commenta un intervistato, avvalorando la tesi di un altro, secondo cui «c'è stata una sottovalutazione enorme, un dare per scontato tutto il nostro sistema, sia nei tempi che nel non-coinvolgimento nella gestione territoriale».

Parole se possibile ancora più amare quelle del presidente di una cooperativa sociale milanese: «La sensazione, la dura realtà, è che il terzo settore venga utilizzato e massacrato a causa della sua capacità di reagire prontamente alle emergenze. In particolare, il terzo settore ha avuto una capacità di reazione molto efficiente ed efficace all'emergenza. Questo dipende dalla sua natura, dalla sua mission, dall'aver risposto alla necessità che si avvertiva nei territori. Questo però non ha avuto eguale riconoscimento a livello nazionale, dove il terzo settore non è stato considerato. Andava rafforzato, non solo da un punto di vista economico, ma simbolico, ponendo alla vista di tutti il contributo che ha dato».

Infine, c'è chi nel delineare le ragioni di questo mancato riconoscimento non guarda tanto al Governo, ma rivolge una critica proprio allo stesso terzo settore, accusato di «non farsi rispettare» come dovrebbe. Il presidente di una cooperativa sociale impegnata nella promozione e nella realizzazione di percorsi di integrazione e cittadinanza attiva propone, infatti, di spostare il discorso dalle tutele messe in atto dal Governo verso gli enti del terzo settore alla capacità del settore di farsi considerare e rispettare dal Governo e di mettere in atto azioni

che vadano in questa direzione. «Credo che in una relazione a due, ovvero quella tra Stato e terzo settore, non c'è chi non rispetta e chi non è rispettato, ma c'è invece chi non rispetta e chi non si fa rispettare. La posizione storica del terzo settore è quella dell'essere succube, di una scarsa considerazione di sé, nella propria forza di proporre modi differenti di gestione. L'esempio di Gino Strada che gestisce un pezzo di sanità umbra dice di una funzione di supplenza, non certo di una funzione di governo. E questo non va decisamente bene. Il Governo fa del terzo settore quello che il terzo settore vuole che gli si faccia fare».

Il mancato riconoscimento da parte delle istituzioni pubbliche avvertito tra gli intervistati assume ancora più i caratteri della "delegittimazione" e dello "sfruttamento" se riferito alle associazioni e organizzazioni di volontariato. La quasi totalità degli intervistati ha speso parole per sottolineare come questi enti meritino una maggiore attenzione da parte della politica, sia nazionale che locale. Secondo il presidente di una ODV: «Le organizzazioni di volontariato sono spesso parte passiva, utilizzate per tamponare le carenze delle pubbliche amministrazioni». A questo si aggiunge il problema della mancata attivazione di misure di sostegno economico specifiche. «Non ci si è posti il problema che l'intervento da parte delle organizzazioni di volontariato comporta dei costi e delle spese connesse alla stessa operatività. Le nostre associazioni molte volte si fanno carico di oneri finanziari, che non sarebbe compito nostro anticipare. Tuttavia, quando c'è la richiesta si cerca comunque di soddisfarla, anticipando noi stessi le risorse».

Dure ma esplicative di una profonda frustrazione sono infine le parole di un'altra intervistata, presidente di un'associazione di promozione sociale, secondo cui «il volontariato si sfrutta e poi se lo dimenticano».

7.6 Le organizzazioni di rappresentanza del terzo settore: ruolo, meriti e criticità

Sulla questione del mancato riconoscimento pubblico e istituzionale degli enti del terzo settore e delle imprese sociali hanno concentrato i propri sforzi, specialmente in questi mesi di forte crisi, le associazioni di rappresentanza del settore. Le parole del presidente di una impresa sociale siciliana suggeriscono, a tal proposito, che «l'emergenza ha agito da pungolo, dando delle spinte importanti». Appare quindi chiaro come il tema della rappresentanza sia rilevante, così come riconosciuto proprio dal campione di intervistati, soprattutto per un universo di organizzazioni tanto eterogeneo e variegato come quelle che compongono il terzo settore: «c'è bisogno di sintesi, e questa sintesi si chiama rappresentanza». Particolarmente apprezzato risulta il lavoro delle Centrali Cooperative e quel-

lo del Forum del Terzo Settore. Secondo una diffusa opinione, le organizzazioni di rappresentanza sono state in grado di ottenere risultati politici importanti durante il periodo dell'emergenza sanitaria, ribadendo con forza, all'interno del dibattito pubblico e istituzionale, la rilevanza strategica delle organizzazioni del terzo settore e delle imprese sociali. «Un ottimo lavoro sono riusciti a farlo le Centrali Cooperative, che hanno sostenuto le necessità delle cooperative sociali», dichiara un intervistato, mentre un altro fa riferimento al ruolo del Forum, sottolineando che «mai come in questi ultimi mesi ha svolto un ruolo importante: c'è stata una capacità di intervento e di proposta esponenziale».

In molti si sono sentiti supportati dalle associazioni di rappresentanza, non solo in virtù della loro funzione di advocacy, ma anche perché sono state in grado di offrire un aiuto concreto sia nel reperimento dei dispositivi di protezione individuale, sia nell'interpretazione delle varie normative che si sono susseguite. Sostiene a tal proposito un'intervistata: «Va dato atto al terzo settore e al Forum in particolare, ma anche alle altre organizzazioni di rappresentanza del sociale, di avere interloquuto con il Governo, di aver fatto proposte e di essere stato un corretto interprete delle difficoltà degli enti sui territori».

Tutto ciò è stato fatto «cercando di porre attenzione su un mondo complesso e molto diverso al suo interno». È questa, nell'opinione del campione, la principale difficoltà che le organizzazioni di rappresentanza hanno incontrato nel portare avanti le istanze del settore, considerato fortemente eterogeneo e, talvolta, frammentato. «Siamo il territorio delle mille associazioni, dei diecimila comuni, dei milioni di esperienze associative che è difficile riunire, aggregare», confermano le parole di un intervistato. Nel riflettere sull'eterogeneità del settore va fatto poi un necessario distinguo tra terzo settore imprenditoriale e il non profit dell'associazionismo e del volontariato. «Il rischio è quello di mettere un po' tutto insieme, sacrificando a volte l'uno a volte l'altro – commenta un'intervistata – Non perché il Forum lo voglia fare, ma perché l'ente pubblico nel semplificarsi la vita nel rapporto con un soggetto, poi di fatto interpreta quello che gli interessa all'interno di questo soggetto». Dello stesso parere è chi, pur riconoscendo il massimo impegno alle organizzazioni di rappresentanza e, in particolar modo, al Forum del Terzo Settore, considera problematica «una rappresentanza sindacale indistinta tra volontariato, cooperazione, fondazioni, ecc.».

Come emerge dall'analisi delle interviste, l'estrema complessità del terzo settore, laddove in molti casi può rappresentare un valore in termini di arricchimento e diversificazione, porta con sé il rischio di un'eccessiva frammentazione e, nei casi peggiori, dell'insorgere di atteggiamenti lobbistici e autoreferenziali. «Il terzo settore è altamente frammentato al proprio interno, molto litigioso: ogni organizzazione guarda al proprio ombelico, magari perché pensa più alla propria sopravvivenza, a rincorrere l'appuntamento con l'assessore», dichiara amaramente il presidente

di una impresa sociale milanese. «Una simile dinamica di frammentazione – continua l'intervistato – non consente un'adeguata rappresentanza. Il Forum del Terzo Settore rappresenta dal comitato di quartiere all'impresa sociale e in questo mare così ampio è difficile fare sintesi». In una simile dinamica non è difficile immaginare come possa venire meno una visione comune, di lungo termine, che renda possibile l'elaborazione di proposte e programmi unitari, tali non solo da determinare un consenso interno, ma anche e soprattutto da garantire al mondo del terzo settore e delle imprese sociali un vero e proprio peso politico. «Si fa ancora fatica a lavorare in termini di visione, a costruire strumenti che vadano oltre la fase emergenziale e oltre la tutela dei singoli interessi – commenta a tal proposito un intervistato – Bisognerebbe avere la forza e la volontà di uscire da questa prospettiva lobbistica e anzi provare ad avere un disegno comune». Stando così le cose, la responsabilità non sarebbe dunque totalmente imputabile alle stesse associazioni di rappresentanza, ma anche ad una più generale mancata valorizzazione del settore nel suo complesso: «Credo che [il Forum del Terzo Settore] abbia fatto un ottimo lavoro di concertazione con il Governo nazionale e quel poco/tanto che si è riusciti a raggiungere è merito suo, anche se secondo me non è abbastanza – spiega il presidente di una fondazione – Ma non è abbastanza perché non si parte dal presupposto corretto, ovvero quello secondo cui il terzo settore è e deve essere considerato un'infrastruttura sociale del Paese. Quindi chi fa rappresentanza e lo fa adeguatamente, come appunto il Forum, ottiene risultati inadeguati».

Un'altra critica all'operato delle organizzazioni di rappresentanza emersa dalle interviste riguarda la scarsa capacità delle stesse di incidere a livello locale. Lo spiega bene il presidente di una cooperativa ligure: «A livello nazionale mi sembra che si siano fatti sentire, ma purtroppo l'impatto sul territorio, sul piccolo, non è stato così forte. Per quanto ci sia comunque stato spazio di confronto, poi non credo che si sia andati molto oltre ad approfondire l'intervento. Penso sia stata una cosa parziale».

Emerge dunque come «il terzo settore in Italia non abbia avuto finora la capacità di delegare ad un organismo superiore alcune sue prerogative», a tal punto da rendersi necessaria, oggi più che mai, un'azione di leadership «nuova, più concreta e più orientata all'unità». In relazione a ciò si esprime un intervistato facendo riferimento al potenziale ruolo delle future generazioni: «Spero che [le nuove generazioni] siano più intelligenti della nostra, che riescano a creare leader più capaci e che riescano a dare al terzo settore il ruolo politico che gli spetta». Ma per raggiungere un tale obiettivo è indispensabile realizzare un investimento importante, che miri al rafforzamento della rappresentanza stessa. Una rappresentanza che sia «articolata, capace di dialogare con il Governo, ma anche in grado di mantenere relazioni con il sistema territoriale».

7.7 Le misure di sostegno al terzo settore e alle imprese sociali messe in atto dal Governo

Il giudizio sulle misure emergenziali introdotte dal Governo a favore delle imprese sociali e degli altri enti di terzo settore è piuttosto controverso. Non mancano alcuni commenti di apprezzamento rispetto agli strumenti predisposti, ritenuti utili e in grado di rispondere alle esigenze di molti intervistati, specialmente tra quelli che operano nelle componenti più imprenditoriali.

Sono numerose e di diversa natura le misure varate a favore delle imprese sociali e degli altri enti di terzo settore nei tre decreti emergenziali, ossia il Decreto Legge n. 18 del 17 marzo 2020 (*Cura Italia*),⁹ il Decreto Legge n. 23 dell'8 aprile 2020 (*Decreto Liquidità*)¹⁰ e, infine, il Decreto Legge n. 34 del 19 maggio 2020 (*Decreto Rilancio*).¹¹ Nello specifico, i principali provvedimenti previsti per tutti gli enti di terzo settore riguardano:

- accesso al credito tramite il fondo di garanzia PMI (D.L. n. 23, art. 12, riservato agli enti del terzo settore esercenti attività di impresa o commerciale anche in via non esclusiva o prevalente o finalizzata all'autofinanziamento);
- agevolazioni per gli affitti (D.L. n. 34, art. 28, il quale riconosce un credito d'imposta del 60% ai soggetti locatari che abbiano subito una diminuzione del fatturato o dei corrispettivi di almeno il 50% nel mese di aprile 2020 rispetto allo stesso mese del periodo d'imposta precedente);
- contributi a fondo perduto (D.L. n. 34, art. 25);
- credito d'imposta per le spese di sanificazione degli ambienti di lavoro (D.L. n. 34, art. 125, in modifica dell'art. 64 del D.L. n. 18, nel quale il credito di imposta era riconosciuto alle sole imprese sociali);
- sospensione dei versamenti delle ritenute, dei contributi previdenziali e assistenziali e dei premi per l'assicurazione obbligatoria (D.L. n. 18, art. 61, inizialmente prevista per il solo settore turistico-alberghiero e successiva-

9 D.L. n. 18 del 17 marzo 2020, *Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*, convertito con modificazioni dalla Legge n. 27 del 24 aprile 2020, Gazzetta Ufficiale, Serie Generale n. 70 del 17-03-2020.

10 D.lgs. n. 23 dell'8 aprile 2020, *Misure urgenti in materia di accesso al credito e di adempimenti fiscali per le imprese, di poteri speciali nei settori strategici, nonché interventi in materia di salute e lavoro, di proroga di termini amministrativi e processuali*, convertito con modificazioni dalla Legge n. 40 del 5 giugno 2020, Gazzetta Ufficiale, Serie Generale n. 94 del 08-04-2020.

11 D.L. n. 34 del 19 maggio 2020, *Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*, convertito con modificazioni dalla Legge n. 70 del 17 luglio 2020, Gazzetta Ufficiale, Serie Generale n. 128 del 19-05-2020.

mente estesa anche a organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale e onlus);

- esenzione dell'IVA per l'acquisto di DPI (D.L. n. 34, art. 124, valida fino al 31/12/2020);
- contributi per la sicurezza e potenziamento dei presidi sanitari (D.L. n. 34, art. 77, dai quali inizialmente erano stati esclusi come dall'art. 43 del D.L. n. 18);
- credito d'imposta per l'adeguamento degli ambienti di lavoro, la loro sanificazione e l'acquisto di DPI (D.L. n. 34, artt. 31, 120, 125).

È stato inoltre esteso alle Onlus l'accesso all'ecobonus ed al sisma bonus (D.L. n. 34, art. 119) e per i soli enti del terzo settore del Mezzogiorno, sono stati predisposti sostegni finanziari *ad hoc*, con lo stanziamento di 100 milioni per l'anno 2020 e 20 milioni per il 2021.¹²

Le imprese sociali hanno potuto accedere a tutte le misure di ristoro riservate agli operatori economici attivi nei settori colpiti dalle chiusure da pandemia. Alle sole imprese sociali sono state dunque riservate diverse misure previste nel *Decreto Liquidità*, tra le quali le misure di facilitazione di accesso al fondo centrale di garanzia PMI (D.L. n. 18, art. 49), le misure per il contenimento dei costi (D.L. n. 18, art. 56), le misure di sostegno finanziario (D.L. n. 18, art. 56) e di supporto alla liquidità (D.L. n. 18, art. 57), nonché i contributi per la sicurezza e il potenziamento dei presidi sanitari (D.L. n. 18, art. 43) e il credito di imposta per la sanificazione e l'acquisto dei DPI (D.L. n. 34, art. 125).

Per quanto riguarda invece le misure a favore dei lavoratori, non si rilevano sostanziali differenze in termini di tutele tra gli operatori delle imprese sociali e degli altri enti di terzo settore, i quali hanno potuto godere della Cassa Integrazione in deroga (D.L. n. 28, art. 22), dell'estensione dei congedi per i dipendenti (D.L. n. 18, art. 23 e D.L. n. 34, art. 72) e della sospensione delle procedure di impugnazione dei licenziamenti (D.L. n. 18, art. 46).¹³

Tuttavia, l'analisi delle interviste restituisce un quadro complessivamente piuttosto allarmante: secondo la maggior parte degli intervistati, specialmente nelle prime settimane di emergenza, le necessità del terzo settore sono state ignorate e da parte del Governo l'attenzione è stata «*prossima allo zero*». A tal proposito, il presidente di un noto consorzio di cooperative sociali conferma che «*il terzo settore [...] non è stato mai coinvolto in maniera seria, mai interpellato in maniera seria, rispetto a quelli che potevano essere bisogni e*

necessità, soprattutto alla luce della funzione pubblica che abbiamo svolto». Nella loro durezza, queste parole riflettono ancora una volta lo scontento e la rabbia per il mancato riconoscimento delle capacità, del potenziale e del ruolo effettivo che il settore ha svolto sempre e ancor più nella fase emergenziale. «*L'esperienza del lockdown ha riproposto in modo esponenziale la solita storia: il terzo settore fa un sacco di cose belle, tutti glielo riconoscono [...]. Però nessun riconoscimento da parte delle istituzioni e della politica. Stavolta è stato clamoroso*», afferma il presidente di una nota fondazione.

Alcuni intervistati «*giustificano*» un simile atteggiamento da parte del Governo in virtù di una «*confusione iniziale comprensibile*», dovuta all'eccezionalità della situazione in cui si trovava il Paese. A una «*fase di sbandamento e poca attenzione da parte del Governo*», è seguito poi un secondo momento in cui è stato «*raddrizzato il tiro rispetto a quelle che sono le necessità del terzo settore*». Tuttavia, sebbene gli interventi a favore del terzo settore siano gradualmente aumentati e, come afferma un intervistato, ci sia stato un «*crescendo*» di attenzioni nel susseguirsi degli interventi normativi, queste organizzazioni hanno pagato – e continuano a pagare – il grave scotto di non essere state coinvolte sui tavoli e nei processi decisionali più rilevanti.

A ciò si sono poi aggiunti i problemi riguardanti le tempistiche e la difficoltà di utilizzo degli strumenti messi a disposizione. Molti lamentano la mancanza di tempestività del Governo nella predisposizione, prima, e nella fase di implementazione, poi, degli strumenti che sono stati messi in atto «*in tempi non sempre correlati alle esigenze [delle organizzazioni]. L'associazione e la cooperativa stanno male economicamente immediatamente nel periodo di crisi quindi se devono passare sei mesi prima che gli istituti bancari e/o i decreti attuativi trovino la possibilità di raccordarsi e diventare operativi... sei mesi sono tempi troppo lunghi per un'impresa!*» – evidenzia un'intervistata.

Un ulteriore problema rilevato da molti intervistati riguarda la difficoltà di utilizzo degli strumenti messi a disposizione. Sotto accusa sono una burocrazia asfissiante e con procedure farraginose che hanno ostacolato l'effettivo utilizzo delle misure agevolative. «*Alcuni fondi non sono di facile accessibilità e quindi stiamo discutendo per migliorare questo aspetto*», afferma un'intervistata, aggiungendo che «*ci sono delle norme ma quando si vanno ad applicare inciampano in percorsi ardui*». Un'altra intervistata descrive l'amarezza e lo sconforto, ben rappresentativi dello stato d'animo della maggior parte dei rispondenti: «*Ecco, vedo in questi casi come la politica sia ancora fatta di annunci e parole e non sappia camminare sulle strade dove camminiamo tutti noi, rimane purtroppo sopra le nostre teste*».

Come anticipato, uno dei limiti imputati all'azione del Governo nell'attuazione di misure di sostegno per gli enti di terzo settore è stato il non aver tenuto debitamente conto delle differenze interne al comparto. Infatti, «*gli interventi*

¹² In sede di conversione, tale sostegno è stato esteso anche agli enti di terzo settore della Lombardia e del Veneto.

¹³ Per maggior informazioni, si veda il prospetto di riepilogo delle principali misure a favore degli enti del terzo settore, dei suoi lavoratori e dei destinatari delle attività elaborato dal Forum del Terzo Settore: <https://www.forumterzosettore.it/files/2020/07/20200720-riepilogo-PROVVEDIMENTI-ASSUNTI-DURANTE-IL-PERIODO-COVID-2.pdf>

– come afferma un intervistato – *sono frammentati, destinati ad una parte dei soggetti di terzo settore e non ad un'altra*» e dimostrano come, sebbene il terzo settore non sia stato dimenticato dall'esecutivo, quest'ultimo non ne abbia *«una visione unitaria e di insieme»*. Di conseguenza, molti degli intervistati rilevano una considerevole diversità di trattamento tra chi, all'interno del settore, *«ha potuto usufruire delle misure più adeguate»*, come le cooperative sociali alle quali, *«rientrando nell'ambito tipico dell'impresa»*, è stato riservato lo stesso trattamento delle imprese for profit. Non manca infatti chi sottolinea il mancato sostegno da parte del Governo agli enti non commerciali: *«le associazioni dovevano essere supportate e il Governo doveva cercare di dare un aiuto in più»*, ribadisce con amarezza la presidente di un'associazione di promozione sociale, alla quale fa eco la rappresentante di un'altra associazione: *«lo credo che sarebbero dovuti arrivare dei contributi, così come stanno facendo con le attività produttive [...]. I circoli di promozione sociale hanno chiuso quattro mesi prima, altri cinque, chiuderanno adesso e rischiano di soccombere, di perdere il rapporto con i soci, perdere il contatto con i volontari, non riuscire a fare il tesseramento... Non so che ripercussioni ci saranno nel prossimo anno, ma [i politici] dovrebbero rendersi conto»*.

Il tema delle mancate garanzie statali per gli enti del terzo settore non aventi natura di impresa è stato spesso oggetto del dibattito specialistico, come testimoniato dall'intervento di Stefano Boffini [2020], secondo il quale i Decreti *Cura Italia* e *Liquidità* hanno dimenticato "non solo una larga parte del terzo settore che opera alla frontiera, ma anche un pezzo rilevante di urgente domanda di liquidità [...] una parte fondamentale di welfare territoriale che concorre in modo decisivo alla coesione sociale della comunità oltre a svolgere un'attività generalmente ad alta intensità lavorativa, con quindi un forte impatto anche dal punto di vista occupazionale". Uno dei casi più lampanti, a detta del responsabile della divisione Soci e Territorio della Cassa Padana, la Banca di credito cooperativo bresciana, è quello delle R.S.A., "purtroppo nell'occhio del ciclone" e ciononostante dimenticate dal Governo. Alcune di queste sono gestite da fondazioni private le quali, sostenendo le attività interne grazie alle rette degli utenti, hanno inevitabilmente subito – soprattutto durante la prima ondata pandemica – una forte riduzione dei ricavi, causata da un lato dall'aumento dei decessi e dall'altro dall'impossibilità di effettuare nuovi ingressi nelle strutture per via delle misure di sicurezza anti-Covid. Queste organizzazioni, sostiene Boffini, "dovranno affrontare i costi per la riorganizzazione delle attività e delle strutture che necessariamente dovrà essere messa in campo, con ripensamento dei servizi e definizione di nuovi, eventuali fusioni per arrivare alla soglia dimensionale minima necessaria a garantire la sostenibilità in un contesto che sarà tutto diverso dal passato".

Un ulteriore argomento che merita attenzione è quello degli ammortizzatori sociali per i quali, dall'analisi delle interviste, emerge un generale apprezza-

mento, tanto che un'intervistata ha addirittura definito gli strumenti introdotti a tutela del lavoro *«formidabili»* e *«vitali per ridurre il livello di criticità della situazione»*. Diverse voci del campione hanno evidenziato come l'aver equiparato i lavoratori delle imprese sociali e degli altri enti di terzo settore a quelli dell'imprenditoria tradizionale abbia rappresentato un aiuto molto importante, se non addirittura *«l'aiuto principale»*.

Tuttavia, alcuni intervistati non mancano di sottolineare i limiti legati al loro utilizzo. In particolare, viene messo in luce il problema delle tempistiche e, nello specifico, i lunghi ritardi dei pagamenti degli ammortizzatori sociali da parte dell'INPS. Per ovviare a ciò, a detta di un intervistato, *«la maggior parte delle cooperative si è caricata l'onere di anticipare la Cassa Integrazione, a differenza di molte altre imprese»*. Ciò è confermato anche da un'altra intervistata, la quale afferma che *«le cooperative sociali nel 60% dei casi sono riuscite comunque ad anticipare la FIS [Fondo d'Integrazione Salariale], garantendo non solo l'accesso alla misura ma anche che i lavoratori ricevessero ogni mese il loro compenso»*.

Misura ben più controversa è invece quella prevista dall'articolo 48 che *Cura Italia*, recante disposizioni in merito alle prestazioni individuali domiciliari, che autorizza le amministrazioni locali a corrispondere ai gestori privati il pagamento per i servizi interrotti a causa dell'emergenza sanitaria, dando la possibilità agli stessi di "convertirli" e "rimodularli" nel rispetto delle nuove misure di sicurezza [Santuari, 2020].

Dalle interviste emerge una profonda critica nei confronti di questa misura in quanto spesso mal interpretata dalle amministrazioni locali nel momento della sua applicazione. Lo spiega bene la rappresentante di una Centrale Cooperativa: *«Era stato scritto 'gli enti devono' e non 'possono', perché l'obiettivo principale di questo articolo non era solo un aiuto economico alle organizzazioni che vedevano bloccati i servizi, ma era soprattutto un'occasione per non lasciare sole le persone. La riprogettazione dei servizi ha urtato contro alcune rigidità degli enti locali. In alcuni territori si sono fatte delle cose molto belle, molto interessanti, mentre in altre amministrazioni – anche a livello regionale – c'è stata l'assoluta sordità dell'ente pubblico che ha utilizzato risorse a questo destinate in altro modo, su altre emergenze che ha ritenuto prioritarie»*.

L'applicazione a macchia di leopardo dell'articolo 48 è stato un problema molto sentito, principalmente sotto due aspetti: da un lato quello della sostenibilità economica (specialmente delle cooperative) e, dall'altro, quello della continuità dei servizi per gli utenti, molti dei quali hanno vissuto gravi situazioni di abbandono e di profonda solitudine.

In merito alla mancata applicazione della suddetta misura si esprimono diversi intervistati, mettendo in luce come l'articolo 48, *«svuotato»* della sua originaria funzione, sia stato adottato in maniera del tutto disomogenea, dal

momento che *«alcune amministrazioni l'hanno applicato tout court, altre parzialmente, altre non l'hanno neanche preso in considerazione»*. Non mancano esempi in tal senso da parte delle organizzazioni intervistate: *«Con un ente locale c'era stato autorizzato in un primo momento l'articolo 48 e poi ci è stato comunicato che non era più autorizzato – racconta il presidente di un'impresa sociale – Solo uno dei Comuni con cui collaboriamo l'ha attivato e ci ha permesso di usufruire di questa opportunità»*. O, ancora, il referente di un'altra impresa sociale riporta come nella sua organizzazione non si siano sentiti seguiti né tutelati, poiché *«alcuni funzionari comunali non hanno applicato l'articolo»*, il che ha costretto l'ente a interrompere i servizi e a far ricorso alla Cassa Integrazione.

Fattori di criticità sono rilevati anche in merito al reperimento dei DPI, così come per i fondi destinati alla copertura delle spese effettuate per la messa a norma dei locali e dei servizi secondo quanto previsto dalle nuove disposizioni sanitarie. Si è trattato di una mancanza molto grave da parte del Governo, specialmente se si considera la grande quota di enti del terzo settore e imprese sociali che lavorano in ambito sociosanitario e che sono fornitori di Livelli Essenziali di Assistenza (LEA).

L'emergenza DPI è stata paragonata, soprattutto durante i primi mesi della pandemia, ad una vera e propria "guerra". *«Inizialmente è stato un delirio»*, ammette un intervistato. *«Siamo quasi arrivati all'estorsione»*, confida un altro, tanto che *«pur di trovarli abbiamo valutato opzioni al limite del mercato nero. È stata una situazione drammatica»*. Ciò ha portato molte organizzazioni a provvedere alla propria sicurezza in modo autonomo. Alcuni si sono fatti carico dell'acquisto dei dispositivi, talvolta a prezzi irragionevoli, come afferma un'intervistata: *«Non avevamo i DPI e li abbiamo comprati su Internet pagando tantissimo. È stato un investimento folle, ma assolutamente necessario»*. Altri invece hanno optato per realizzarli artigianalmente, pur senza alcuna garanzia di reale protezione, sperimentando soluzioni talvolta rocambolesche, come ricorda il presidente di una cooperativa sociale milanese: *«Abbiamo avuto un momento in cui tutti ci siamo messi a produrre mascherine con la carta da forno per gli utenti e per gli operatori [...]. Ci siamo dovuti arrangiare: al posto delle visiere protettive abbiamo usato le visiere da giardinieri che ci hanno donato. Abbiamo dovuto mettere in campo tutta la nostra creatività. I camici li abbiamo sostituiti con i camici da macellaio»*.

Emerge inoltre come i DPI forniti dall'ente pubblico non fossero in grado di sopperire alle necessità delle organizzazioni, elemento confermato dal presidente di un consorzio di cooperative sociali, secondo cui *«il numero di forniture era veramente irrisorio rispetto al nostro fabbisogno giornaliero, ad esempio per le strutture residenziali. Ma nel percepito di alcuni amministratori c'era l'idea di darne a sufficienza»*.

Anche in caso di disponibilità di DPI, questi venivano dirottati sul Sistema Sanitario, provocando rabbia e frustrazione tra gli enti di terzo settore, spaventati dal rischio di non poter proteggere i propri lavoratori, volontari e utenti. Lo spiega bene il presidente di un'associazione piemontese, che racconta come *«alcune volte abbiamo dovuto fare interventi con dispositivi non idonei e abbiamo operato con quello che riuscivamo a reperire, cioè spesso strumenti che non davano proprio le migliori garanzie»*. La guerra per l'approvvigionamento dei DPI ha visto gli enti di terzo settore da una parte e la Protezione Civile dall'altra che, come segnalato da molti intervistati, ha sequestrato numerosi ordini, scatenando delle *«lotte furiose»*, pagate *«al caro prezzo delle vite umane»*.

Non mancano a riguardo commenti critici relativi al mancato riconoscimento del fondamentale ruolo del terzo settore in questa emergenza sanitaria, come confermato dalle seguenti parole: *«La fatica [per il reperimento dei DPI] è stata tanta e la percezione di essere visti come categoria B, C o D c'è stata»*.

7.7.1 Le misure mancate

Alla luce dello scontento emerso dall'indagine sulle misure emergenziali a supporto delle imprese sociali in piena fase pandemica, si è reso necessario un ulteriore approfondimento in sede di intervista, per meglio comprendere quali dispositivi sono mancati. Secondo gli intervistati le misure insufficienti hanno riguardato soprattutto la sostenibilità economico-finanziaria delle organizzazioni e la tutela dei lavoratori. Per quanto riguarda il supporto economico, la maggior parte degli intervistati ha sottolineato l'importanza di mettere a disposizione degli enti risorse per sostenere la loro capacità di fare investimenti specialmente nella formazione e nelle creazione di nuove competenze necessarie per la riformulazione dei servizi, come ben spiegato da una portavoce di un'associazione di rappresentanza: *«Occorre sostenere investimenti nel cercare di trasformare servizi ormai obsoleti, troppo standardizzati, in servizi nuovi e vicini ai bisogni delle persone, per creare piattaforme di condivisione di domanda e offerta, incrociando in maniera più agile servizi, e investire con un requisito di fondo e trasversale, che è quello della sostenibilità, [...] la quale ha inevitabilmente bisogno di risorse anche dedicate»*.

In merito alle misure di sostegno, è indispensabile distinguere, anche in questo caso, gli enti di terzo settore più di tipo imprenditoriale, come le cooperative e le imprese sociali, dall'associazionismo e dal volontariato. Come già osservato, si tratta di tipologie di organizzazioni con caratteristiche diverse e, di conseguenza, necessità diverse, anche se spesso gli stessi enti del terzo settore sembrano chiedere un'omogeneità di trattamento.

Ciò detto, anche dal mondo dell'associazionismo e del volontariato viene segnalata la necessità di un'iniezione di liquidità da parte del Governo e delle Regioni, sufficiente almeno per «ristorare la mancanza di flussi da autofinanziamento». Tale mancanza, come sottolinea Marco Musella [2020b] in un articolo sul Forum di Impresa Sociale, è da attribuirsi anche all'assorbimento di donazioni da parte del Sistema Sanitario, in alcuni casi determinato dai ripetuti inviti da parte della Protezione Civile italiana e trasmessi dalla televisione pubblica. E se il maggiore flusso di donazioni verso il Sistema Sanitario ha indubbiamente avuto un senso nel momento più acuto della crisi, si è comunque trattato di una "invasione di campo", dal momento che "allo Stato e alle sue articolazioni [spetta] il compito di usare bene il sistema fiscale rendendolo più equo e più efficiente (vedi lotta all'evasione fiscale), alla società civile quello di chiamare a raccolta il senso civico e la disponibilità a contribuire alla soluzione dei problemi delle comunità". Alla luce di ciò, non meraviglia il commento di un'intervistata, secondo cui la situazione di queste organizzazioni risulta spesso critica, dal momento che «mancano flussi importanti dalle raccolte fondi, che in alcuni casi impediscono il pagamento dei costi generali dell'ente, come l'affitto e le bollette».

Inevitabilmente più complessa è la situazione che riguarda le cooperative e le imprese sociali. Lo spiega bene il presidente di un consorzio di cooperative sociali, ponendo l'accento sulla necessità di considerare l'anno trascorso come un «anno particolare», poiché alla luce della crisi affrontata – e ancora in corso – «bisogna stare attenti, perché spesso non è la chiusura in negativo, ma quanto questo possa pesare su altre cose, come il sostegno degli istituti di credito, la credibilità rispetto ad alcuni interlocutori nei rapporti di lavoro».

In questo senso, la principale questione evidenziata è quella di una migliore e maggiore capitalizzazione, definita come una «necessità di intervento che è un po' storica per la cooperazione e che si sente di più in questa fase». «Non è detto che questi enti abbiano la capacità patrimoniale o risorse per sostenere gli investimenti di innovazione» e, per questa ragione, un provvedimento particolarmente atteso sarebbe stato il sostegno agli investimenti soprattutto per le organizzazioni in forma di impresa sociale. A tal proposito, un'intervistato suggerisce da un lato di «rendere operativa la norma che favorisce gli investimenti alle imprese sociali contenuta nel D.lgs. 112 sull'impresa sociale» e, dall'altro, «recuperare l'esperienza positiva del Fondo Jeremie [sperimentato in Lombardia con fondi del Fondo Sociale Europeo], per cui a fronte della capitalizzazione di un euro da parte del soggetto privato o imprenditoriale ce n'era altrettanta da parte di un Fondo, in questo caso con risorse pubbliche».

Strettamente collegato al tema della capitalizzazione è quello della patrimonializzazione, per favorire la quale si richiedono strumenti più efficaci di quelli

già introdotti dal Governo e che possano essere utilizzati da tutta la platea delle imprese sociali, indipendentemente dall'ammontare del loro fatturato e dal numero di dipendenti.

Tra le imprese sociali intervistate non mancano testimonianze di quanto la mancata capitalizzazione e la ridotta patrimonializzazione rappresentino un serio rischio per la sopravvivenza stessa di queste organizzazioni. Significative sono le parole del presidente di un'impresa sociale meridionale: «Noi perderemo oltre il 40% del nostro fatturato, ma non voglio essere assistito. Ci serviva la possibilità di accedere a linee di finanziamento senza interessi esagerati come quelli che paghiamo adesso [...]. L'aggravante è che le spese che stiamo facendo per il Covid-19 ci faranno perdere quei pochi utili per tenere aperti i servizi. Ci salviamo perché lavoriamo con le fondazioni e abbiamo piccole produzioni interne. Se fosse solo per i servizi alla persona con gli enti locali sarebbe terribile. La liquidità e la garanzia alle banche ce la dà il 35% dei servizi che facciamo noi».

Tale problematica è confermata da un altro intervistato, che affronta la questione sotto un diverso punto di vista: il riferimento è al fatto che le imprese sociali erogano, nella maggior parte dei casi, servizi pubblici essenziali, in convenzione e talvolta in supplenza alla Pubblica Amministrazione. Alla luce di ciò, appare chiaro che la riduzione delle attività durante il periodo di emergenza sanitaria non sia dovuta ad una scelta dell'organizzazione, quanto piuttosto ad un'evidente imposizione esterna, normativa o di fatto. Eloquenti a tal proposito le seguenti parole: «Quello che secondo me è mancato – e ci stiamo battendo contro la Regione perché ci venga assicurato – è che ci venga dato ristoro rispetto al fatto che il Covid ci ha impedito di lavorare e la riduzione dell'attività non è stata ovviamente scelta nostra, quindi sarebbe opportuno che la Regione permettesse, almeno a noi che svolgiamo un'attività pubblica essenziale, di garantirci la copertura dei costi. Realtà come le nostre che svolgono una funzione pubblica, svolgendo servizi essenziali che se non svolgiamo noi la Pubblica Amministrazione non è in grado di erogare, devono avere la garanzia di rimanere in vita. Se non sarà così, molte realtà – che non hanno riserve – l'anno prossimo andranno a gambe in aria e salterà non solo la cooperativa, ma il servizio, che è pubblico ed essenziale, quindi fondamentale. La Pubblica Amministrazione deve rendersi conto di questo e creare le condizioni perché a seguito del Covid non falliscano aziende che svolgono servizi sociosanitari essenziali».

Anche per quanto riguarda la seconda questione, ossia la tutela dei lavoratori, gli intervistati non mancano di segnalare misure e strumenti la cui implementazione, secondo il loro parere, sarebbe stata utile per fronteggiare il nuovo scenario di crisi. Nello specifico, anche in ottica di semplificazione e rapidità di intervento, alcuni intervistati avrebbero preferito poter disporre di un «unico ammortizzatore, possibilmente coperto da Fondi nazionali che potessero con-

sentire alle imprese che non avevano la possibilità di anticipare [la Cassa Integrazione], di anticiparla». Un altro intervistato suggerisce invece la possibilità di estendere lo strumento dello sgravio fiscale per i lavoratori del terzo settore, prevista esclusivamente per il Meridione, a tutto il Paese. Egli, infatti, puntualizza che «un riconoscimento di questo tipo sarebbe stata una cosa molto utile in modo indistinto su tutto il Paese, anche perché tutto il costo delle nostre cooperative non è sulla produzione ma sulle persone che vi lavorano».

Tuttavia, la maggior parte degli intervistati ritiene che la priorità non vada assegnata a provvedimenti *ad hoc* finalizzati a fronteggiare la crisi, bensì alla completa applicazione, anche sul piano fiscale, della riforma del terzo settore. «Dare piena vigenza e applicazione alla riforma, perché altrimenti rimane una riforma a metà, un'arma spuntata», è la richiesta più sentita tra gli addetti del settore, dal momento che «tutte le norme contenute in essa, come ad esempio i social bonus, i titoli di solidarietà, la messa in opera del Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), la comunicazione all'Unione Europea sul nuovo regime fiscale, rappresentano un sistema di opportunità che devono essere messe in campo». L'accento è posto specialmente sul tema, ancora in stallo, della normativa fiscale. «Appena avremo anche questo potremmo dire che l'attenzione di questo Governo è verso o contro il terzo settore», afferma un intervistato, sottolineando quanto i decreti fiscali rappresentino un nodo chiave per queste organizzazioni. Sempre riferendosi al sistema dei benefici fiscali, un altro intervistato aggiunge: «Servono chiarezza e adeguatezza, dal momento che non possiamo dare per scontato che un ente si voglia iscrivere al RUNTS a prescindere da ciò che questo significhi». Non manca chi, tra gli intervistati, vede nell'emergenza sanitaria un possibile fattore di accelerazione del processo di implementazione effettiva del Codice del Terzo settore: «Spero che questo periodo di emergenza abbia convinto il Governo sulla necessità di arrivare in brevissimo tempo con tutto quanto previsto e ancora in sospeso della riforma del terzo settore», auspica la portavoce di un'associazione di rappresentanza del settore, aggiungendo che «aver prolungato e dilatato così tanto i tempi sicuramente non ha giovato [nel periodo dell'emergenza sanitaria]».

Altro tema particolarmente sentito è quello del Servizio Civile e, nello specifico, delle risorse ad esso dedicate e delle procedure per accedervi. Il Servizio Civile è considerato uno strumento che «ha tutte le capacità – a fronte di un investimento veramente esiguo da parte dello Stato – di ottenere un impatto, un effetto moltiplicatore enorme in termini di profondità con cui entra nei giovani, nel presente e nel futuro del nostro Paese, innescando mentalità nuove, molto più collaborative, di presa in carico, di partecipazione proattiva alla propria comunità e al proprio Paese». Le potenzialità di tale strumento sarebbero state, a detta di alcuni, sottovalutate ed il fatto che esso non sia stato considerato nei

vari decreti emergenziali è stata definita «una dimenticanza scandalosa». La richiesta è dunque quella di ottenere, da parte dell'esecutivo, «un forte e significativo investimento sul Servizio Civile» dal momento che, ad oggi, «le risorse non si sono viste». E, aggiunge un intervistato, ciò è ancora più grave alla luce del fatto che il nostro Servizio Civile nazionale «ha una delle burocrazie più complesse e complicate del mondo». Stando così le cose, puntualizza: «non si può di certo avere la pretesa, senza metterci risorse adeguate, di creare connessioni che sono veramente faticosissime». Tuttavia, è necessario evidenziare che i fondi per il Servizio Civile nazionale sono stati recentemente implementati, grazie anche all'appello "Servizio Civile, Non si può dire no", rivolto al Governo e promosso dal magazine Vita con il supporto di numerose organizzazioni del terzo settore e di esponenti del mondo accademico, civile e religioso.¹⁴ La campagna di promozione è stata poi di fatto accolta dal Governo, che ha stanziato 400 milioni di euro per il biennio 2021/2022.

7.8 Il ruolo della filantropia nell'emergenza sanitaria

Anche il mondo della filantropia non è stato esente da un iniziale momento di confusione e spaesamento e, almeno in una prima fase, «ha preso lo shock da sberloné della pandemia e ha fatto fatica a capire come reagire». Ad esempio «alcuni [enti filantropici] si sono buttati su piccole misure del territorio per essere più incisivi e rispondere alle domande, altri stanno capendo oggi che forse – soprattutto per alcuni territori – non è sufficiente mettere lì delle risorse a disposizione: ce lo ha insegnato la pandemia».

Sono tuttavia diversi gli intervistati che concordano nel dire che gli enti filantropici hanno avuto un ruolo fondamentale durante l'emergenza sanitaria. Come è stato sottolineato, «Mai come durante la crisi da Covid-19, le fondazioni e gli enti filantropici hanno saputo mettere a sistema delle risorse private che non sono solo finanziarie [...] ma anche intellettuali, relazionali, umane, sociali...», le quali hanno talvolta sopperito alle mancanze del sistema pubblico. È il caso, ad esempio, della Fondazione Compagnia di San Paolo, la quale attraverso il bando *Insieme andrà tutto bene*¹⁵ ha finanziato 123 progetti proposti da enti di terzo settore a sostegno delle persone fragili, minori e famiglie in situazione di difficoltà nella fase emergenziale, per un totale di 2 milioni di euro. La Fondazione, inoltre, ha rivisto il bando *SEED 2019* per sostenere la ripartenza delle

14 <http://www.vita.it/it/article/2020/10/07/servizio-civile-non-si-puo-dire-no-lappello-dei-132/156913>

15 <https://www.compagniadisanpaolo.it/it/contributi/bando-insieme-andra-tutto-bene/>

imprese sociali, aumentando i contributi, il numero dei possibili beneficiari e la velocità del processo selettivo.¹⁶

Tuttavia, nel campione oggetto di indagine si osservano anche interventi più critici, che non mancano di mettere in luce le principali problematiche legate all'azione del mondo filantropico. *In primis*, viene criticata la frammentazione degli aiuti filantropici e la moltiplicazione delle raccolte fondi e degli altri interventi, talvolta confusionari e poco ragionati. «Prima di far partire una raccolta fondi – ammonisce un intervistato – forse dovremmo pensarci un po' meglio e vedere quanti lo fanno, perché se non ci si raccorda si crea una moltiplicazione di istanza con conseguente dispersione di intervento».

In secondo luogo, torna il tema della contrapposizione tra il mondo sanitario e quello del terzo settore: come per i DPI dirottati sul Sistema Sanitario Nazionale, anche le donazioni filantropiche sia provenienti da soggetti istituzionali che da privati hanno subito una forte virata verso le organizzazioni del Sistema Sanitario. A pagarne il conto sono stati proprio le imprese sociali e gli altri enti del terzo settore, i quali «si aspettavano un certo supporto» che, non arrivando, ha portato ad un «prosciugamento di quel canale di risorse che giungeva loro in tempi non emergenziali».¹⁷

A tal proposito, alcuni intervistati hanno tuttavia riconosciuto che si è trattato di una polarizzazione «in qualche modo naturale» ma che ha fatto sì, e sta facendo sì che «molte organizzazioni vedano ridurre sotto i loro livelli di sopravvivenza alcune contribuzioni, su cui invece da sempre fanno conto». Se queste affermazioni possono apparire molto critiche nei confronti del mondo filantropico, ancora più dure ed incisive sono le parole di un'altra intervistata: «[Gli esponenti del mondo della filantropia] stanno rompendo le scatole! [...] Non hanno consapevolezza di quali sono i reali bisogni sui quali devono andare i fondi. Noi [enti del terzo settore e imprese sociali] siamo più incapaci di loro, anziché ribellarci ci pieghiamo ai loro modelli organizzativi e ci inventiamo delle fantastiche progettazioni che poi molto spesso si trasformano in fantastiche spese inutili e che non vanno quasi mai a soddisfare, se non in piccola parte, i risultati economici. [...] Questi signori fanno i padroni, siccome mettono i soldi pensano di fare del bene e stabiliscono regole e temi su cui bisogna lavorare e progettare. Io mi sono veramente rotta [...] È un

sistema da scardinare quello dei progetti e degli enti di erogazione che stabiliscono a monte, perché l'obiettivo diventa fare progetti fighi invece di fare del bene, non ha senso! Spendiamo tutto in pensiero, gestione, rendicontazione e quello che impatta sulla comunità è ridotto a una piccola parte, piccolissima. [...] Loro inventano i programmi da progettare e noi cerchiamo di soddisfare i loro sogni e le loro ambizioni».

Su questo discorso si innesta prepotentemente un tema ampiamente discusso all'interno del dibattito pubblico e di settore, specialmente in questi mesi, ovvero quello relativo all'utilità e alla funzionalità del modello erogativo filantropico basato essenzialmente sulla logica dei progetti. Sostiene un intervistato che «gli enti di erogazione devono investire per conoscere i temi, per diventare partner, non sostenitori finanziari. Bisogna evolvere il modello, il modello deve crescere e superare l'attività di progettazione». Dello stesso avviso è un altro intervistato che addirittura paragona il mondo della filantropia a quello della pubblicità e, in particolare, dichiara che «ci si indirizza sulle attività e sulle iniziative che hanno un ritorno di immagine più significativo».

Allo stesso modo, c'è anche chi riconosce agli enti erogativi uno sforzo per invertire la rotta. Si evidenzia dunque «una certa cultura, che però è ancora molto a macchia di leopardo». «Ho la sensazione che non sia ancora un sistema diffuso», ammette un intervistato, pur evidenziando come «tutta una serie di fondazioni stiano provando a modificare alcuni dei loro ragionamenti, basandoli quindi non solo su un assistenzialismo fine a sé stesso, provando ad affrontare il ri-orientamento di questi fondi».

Per superare la logica dei bandi e dei progetti, viene proposta la creazione di alleanze solide e durature, tramite ad esempio l'utilizzo dei contratti di rete. Non si tratta di un'idea nuova, come dimostrato dalla pubblicazione del *Manifesto della filantropia. Per un'Europa migliore. Risorse private per il bene comune*, promosso da Assifero in vista delle elezioni per il rinnovo del Parlamento europeo del maggio 2019.¹⁸ Una delle raccomandazioni più rilevanti contenute nel Manifesto e rivolte all'Unione Europea è assicurare che le organizzazioni della società civile abbiano sufficienti risorse per sviluppare piani nel medio/lungo termine, superando dunque la logica dei bandi e dei progetti, impeccabile sulla carta ma spesso poco vicina alla realtà.¹⁹

Creare e rafforzare i legami di rete consente alle organizzazioni di assumere un ruolo ancora più incisivo per il territorio in cui operano e, allo stesso tempo, di guadagnare visibilità e potere politico per disegnare, anche insieme all'ente pubblico, i necessari interventi. Il senso di un tale cambiamento è ben rappre-

16 Per la revisione del bando SEED 2019: <https://www.compagniadisanpaolo.it/it/news/revisione-del-bando-seed-2019/>

17 A tal proposito, si veda De Carli [2021]. L'articolo conferma che, sebbene in Italia e nel mondo le donazioni abbiano toccato cifre mai raggiunte prima (si parla di oltre 20 miliardi di dollari secondo le stime firmate Candid.org), «Covid-19, sul fronte donazioni, però ha voluto dire quasi una cosa sola: sanità». Come attestato dall'indagine Doxa, infatti, solo il 27% delle donazioni fatte dagli italiani tra marzo e aprile 2020 per l'emergenza è stata destinata a una organizzazione non profit.

18 https://www.acri.it/_upload/files/Manifesto_Filantropia_ITA.pdf

19 Contro la logica dei progetti e a favore di partenariati si veda anche: Marocchi [2020a].

sentato dal seguente passaggio: «Dobbiamo cercare formule anche aggregative che ci consentano di metterci insieme, di costruire reti non sporadiche che durino solo il tempo di un progetto come fatto finora, ma delle reti solide che ci consentano di creare un'infrastruttura sociale nei territori, per essere pronti a qualsiasi altro tipo di emergenza o di necessità impellente possa arrivare». «Superare la prospettiva dei progettini, modalità di lavoro non più adeguata, [...] e lavorare in una dinamica più sistemica e collaborativa, permetterebbe, inoltre, di accogliere la complessità e la differenza che ogni attore può fare rispetto agli altri».

I pareri in merito al superamento del modello a progetto non sono tuttavia sempre concordi. Tra gli intervistati c'è stato infatti chi ha sottolineato l'importanza di «andare cauti», facendo presente che se nel mercato le imprese non possono imporre il pagamento ai clienti prima di aver dato loro i prodotti richiesti, lo stesso non può avvenire nel mondo del terzo settore. Nell'opinione dell'intervistato, anche a queste ultime dovrebbe essere richiesto uno sforzo aggiuntivo, consistente nella «preparazione di progetti con business model più sensati, in cui sia coperta anche la parte relativa alla sopravvivenza dell'ente».

LETS GO! Da Fondazione Cariplo e Fondazione Peppino Vismara una misura straordinaria per garantire la sopravvivenza degli enti di terzo settore lombardi

Il bando LET'S GO!, iniziativa unica all'interno del panorama nazionale, è stato promosso dalla Fondazione Cariplo, con il contributo della Fondazione Peppino Vismara e la partecipazione delle sedici Fondazioni di Comunità presenti sul territorio lombardo. Primo intervento nato in seno alla riprogrammazione delle attività della Fondazione Cariplo, il bando si caratterizza in quanto misura straordinaria volta al sostegno delle necessità immediate degli enti di terzo settore. Il sostegno, in particolare, è stato indirizzato verso l'operatività di quegli enti di terzo settore venutisi a trovare, a causa dell'emergenza Covid-19, in una condizione di sofferenza economica, generata da un lato dalla sospensione delle attività e dall'altra dall'inevitabile aumento delle spese per la messa in sicurezza e la riorganizzazione dei servizi rimasti attivi. Più nello specifico, LETS GO! si pone come obiettivo principale quello di garantire la sopravvivenza di realtà del terzo settore operanti in ambito sociale, culturale e ambientale, "che contribuiscono in modo significativo alla coesione e alla crescita del territorio". L'area geografica di riferimento coincide con il tradizionale raggio d'azione della Fondazione Cariplo: la Regione Lombardia e le Province di Novara e del Verbano-Cusio-Ossola. Il bando, aperto il 9 aprile e scaduto il 30 giugno 2020, ha ricevuto 1.385 richieste di sostegno e le ha valutate sulla base di alcuni semplici criteri. Da un lato è stata considerata la vulnerabilità economica cui l'ente è stato esposto durante il picco dell'emergenza sanitaria e, dall'altro, si è fatto invece riferimento ad alcune caratteristiche dell'ente stesso: la tipologia dei servizi, nonché l'impatto che questi ultimi producono nei confronti dei beneficiari, diretti e indiretti. I 16 milioni di euro messi a disposizione dalle Fondazioni sono stati infine indirizzati verso 400 realtà, impegnate nel campo dei servizi sociali, culturali e ambientali. In particolare, oltre il 60% delle proposte sostenute è relativo all'ambito dei servizi alla persona, concernente soprattutto attività per l'infanzia, per gli anziani e per i disabili. Un altro 30% è andato

al comparto culturale del terzo settore, impegnato per lo più nell'erogazione di attività ricreative ed aggregative in aree periferiche. Infine, il resto delle realtà finanziate risulta operante nel settore dei servizi ambientali, volti principalmente alla realizzazione di attività formative e di sensibilizzazione sulle tematiche ambientali.

I 400 enti in questione, una volta selezionati, hanno immediatamente avuto a disposizione l'80% del contributo a fondo perduto. Da parte della Fondazione Cariplo, si è trattato di un'azione unica nel suo genere, spiegabile alla luce dell'eccezionalità della situazione in cui anche gli enti di terzo settore sono venuti a trovarsi e per i quali un simile contributo è stato definito «essenziale per garantir loro liquidità e quindi sopravvivenza di attività e servizi».

Tuttavia, seppur eccezionale, una simile iniziativa è stata capace di rispondere solo ad una piccola parte delle organizzazioni che hanno fatto richiesta. Le 400 domande soddisfatte, a fronte delle 1385 ricevute, dimostrano come l'ampiezza del bisogno sia, soprattutto oggi, molto più ampia. «Questo ha reso ancora più evidente il rischio che il tessuto di servizi e iniziative offerto dagli enti di terzo settore sul territorio venga distrutto dalla crisi – conferma Giovanni Fosti, presidente della Fondazione Cariplo – Soprattutto in un momento così difficile, non possiamo permetterci di perdere questi Enti, le iniziative e i progetti di cui sono protagonisti, le competenze dei loro collaboratori e dei loro volontari. Perderli sarebbe un danno enorme per le nostre comunità e soprattutto per chi, in questo momento, è più fragile».

Box 7.3 Bando LETS GO! Misura di sostegno agli enti di terzo settore

<https://www.fondazionecariplo.it/it/news/istituzionali/lets-go-una-misura-straordinaria-per-gli-enti-di-terzo-settore.html>

Si veda anche la recente pubblicazione di Fondazione Cariplo, "L'impatto del Covid-19 sugli enti di terzo settore. Prime stime sui dati delle candidature al Bando LETS GO!", Quaderni dell'Osservatorio [Fondazione Cariplo, 2021].

Capitolo 8

Verso la ripartenza
Le imprese sociali in uno scenario post-Covid

Giulia Tallarini

8.1 Introduzione

Dall'analisi delle storie di resilienza e delle interviste oggetto dell'indagine di Iris Network appare evidente che, nel tentativo di rimanere accanto agli utenti e continuare a svolgere i propri servizi, le imprese sociali e altri enti di terzo settore, indipendentemente dalla loro forma giuridica, provenienza territoriale e settore di intervento, oltre che contare sui punti di forza descritti nel capitolo 7, hanno potuto valorizzare maggiormente due strumenti che sembrano destinati ad assumere in futuro una importanza strategica: l'utilizzo della tecnologia e la creazione di reti e partenariati. A loro approfondimento è dedicato questo capitolo.

8.2 L'utilizzo della tecnologia come elemento strategico

La maggior parte delle strategie di resilienza messe in atto dalle imprese sociali e dagli enti di terzo settore durante la prima ondata pandemica ha previsto l'utilizzo, talvolta anche in maniera molto marcata, della tecnologia e della strumentazione digitale. Essa, secondo la maggioranza degli intervistati, «ha avuto un ruolo centrale» per garantire l'operatività delle organizzazioni, poiché, come racconta uno degli intervistati, «la possibilità di collegarsi, di interagire, ma anche di organizzare l'intervento tramite queste nuove strumentazioni ha favorito il collegamento con il mondo e con le persone a cui si voleva essere di supporto». La tecnologia ha permesso a molte imprese sociali non solo «di andare avanti», continuando ad essere presenti per la comunità e il territorio, ma anche di riprogettare i propri servizi. «È stata la nostra salvezza», afferma la responsabile di una nota cooperativa sociale, alle quali fanno eco le parole di un'altra intervistata, che osserva che senza la tecnologia «non saremmo riusciti a far nulla, avremmo dovuto chiudere! [È stata fondamentale] sia per comunicare tra di noi, sia con gli utenti esterni, per informarli delle nostre iniziative».

L'utilizzo del digitale è visto dunque "a supporto dell'azione sociale" dal momento che, usando le parole del sociologo Ugo De Ambrogio, direttore dell'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS), permette di "mantenere il contatto senza tatto"! Un esempio in questo senso è il caso della cooperativa sociale Pro.ges (#storia99), la quale, sfruttando i benefici offerti dal digitale, è riuscita a mantenere il contatto con i suoi quasi 10 mila utenti. Impegnata nel campo dei servizi alla persona in ambito educativo e sociosanitario, la cooperativa ha attivato all'interno delle sue residenze sanitarie per anziani il "Portale Parenti", uno spazio virtuale

in cui gli ospiti hanno potuto chattare privatamente con i propri parenti e grazie al quale familiari e tutori hanno potuto trovare informazioni e aggiornamenti di interesse generale. Inoltre gli educatori di scuole e nidi per l'infanzia di Pro.ges hanno realizzato video e dirette online per poter rimanere in contatto con bambini e genitori, offrendo momenti ludici e occasioni di dialogo a distanza. Infine, la cooperativa ha realizzato attività di sostegno online nei confronti dei propri soci e dipendenti, realizzando dei veri e propri gruppi di gestione e decompressione in videoconferenza dedicati ai professionisti operanti nell'ambito dei servizi per anziani.

Moltissime sono state le imprese sociali che per far fronte all'emergenza sanitaria hanno cercato di adattare il più possibile le proprie attività e i propri servizi alle mutate condizioni, dando comunque seguito ai progetti già avviati. Lo testimonia il caso della cooperativa sociale perugina *Frontiera Lavoro* (#storia52), che dal 2001 si occupa di accompagnamento al lavoro per fasce deboli, attività educative per minori, consulenza, formazione e progettazione di interventi di politiche attive del lavoro, orientamento scolastico, professionale e mediazione interculturale. Durante la prima ondata pandemica, la cooperativa ha "spostato" online molti suoi servizi, tra cui i corsi di italiano e i laboratori gratuiti per i cittadini extracomunitari. In modalità remoto sono proseguite anche le attività di orientamento al lavoro, effettuate tramite videochiamata, i laboratori di lavorazione del vetro e della ceramica con i pazienti del Centro di Salute Mentale di Perugia, così come i servizi di supporto scolastico.

Sebbene in molte delle organizzazioni coinvolte nella ricerca quello della digitalizzazione fosse un'evoluzione già in atto prima dell'inizio dell'emergenza sanitaria, dall'analisi delle interviste e delle storie di resilienza emerge che la pandemia ha avuto un ruolo chiave nell'accelerare il processo e metterne in luce i benefici. In particolare, in molti hanno sottolineato che «chi ha familiarità con le tecnologie ha potuto dimostrare creatività e talento nell'uso di queste a fini solidaristici» e, aumentando la richiesta di persone che avessero padronanza del mezzo tecnologico, «si è avuta anche una valorizzazione delle competenze dei giovani all'interno delle organizzazioni». La pandemia avrebbe quindi favorito – anche in un'ottica di "ricambio generazionale" all'interno del settore – l'iniziativa, la creatività e le capacità in campo digitale delle generazioni più giovani. Inoltre, non mancano le testimonianze di chi ha visto nella tecnologia anche una possibilità di ampliamento della propria utenza di riferimento, specialmente verso persone più giovani. «Il fatto di riuscire ad usare i social network e lavorare di più a livello di comunicazione online ci ha aiutato ad intercettare una forma di pubblico nuova rispetto a quella che intercettavamo prima con metodi più tradizionali», racconta il presidente di un'associazione culturale.

1 Intervento al XVIII Workshop sull'Impresa Sociale, digital edition, 9-13 novembre 2020.

La tecnologia non solo ha permesso di raggiungere nuovi utenti ma ha anche aumentato e, allo stesso tempo, migliorato il dialogo sia tra i beneficiari dei servizi e il personale delle organizzazioni, che all'interno e tra le organizzazioni stesse. «Paradossalmente – osserva un intervistato – c'è stata più possibilità di parlarsi di prima, perché prima ci si parlava solo quando ci si incontrava e incontrarsi non era sempre così semplice», sottolineando quanto gli strumenti digitali abbiano reso possibile dialogare in maniera più immediata ed efficiente. «Stiamo lavorando con un gruppo di cooperative e ce lo diciamo sempre: non ci siamo mai visti e sentiti tanto da quando usiamo le piattaforme digitali – racconta il presidente di un'impresa sociale – c'è uno scambio di esperienze più fitto di prima».

Infine, c'è chi ribadisce il beneficio, in termini economici, di tempo e di impatto ecologico, derivanti dall'utilizzo della tecnologia: «È da otto mesi che non vado più a fare assemblee, incontri, direzioni, riunioni, ecc.», afferma un'intervistata, ribadendo quanto il passaggio alla modalità online sia stato un «grandissimo vantaggio che mi auguro rimanga, proprio in termini di costi e sostenibilità ambientale. Vedersi è un'altra cosa, spero che si possa tornare a fare, ma senza troppa intensità, che non è necessaria».

Tuttavia, a fronte delle sollecitazioni digitali sempre più pressanti a cui le imprese sociali e gli enti di terzo settore sono sottoposti, non vanno sottovalutati i rischi che l'introduzione delle innovazioni tecnologiche porta con sé. Accanto ai benefici, sono varie le preoccupazioni espresse dai partecipanti all'indagine, prima fra tutte quella legata al divario nella dotazione di capitale digitale tra gli utenti, inteso sia in termini di competenze che di dotazione tecnologica di cui essi dispongono. «Molti utenti e persone che raggiungiamo hanno difficoltà ad utilizzare i mezzi tecnologici», denuncia un intervistato, tanto è vero che sono molte le organizzazioni che hanno dovuto investire risorse economiche e tempo per insegnare ai propri utenti ad usare anche gli strumenti tecnologici più basilari. Nel passaggio al digitale, «alcune persone, soprattutto quelle con meno strumenti e con maggiori fragilità, sono rimaste escluse» e ciò – a detta di molti intervistati – rende necessaria «un'alphabetizzazione digitale diffusa per non lasciare indietro nessuno».

Il *digital divide* tra gli utenti ha rappresentato dunque uno dei principali problemi a cui le organizzazioni di terzo settore hanno dovuto far fronte, specialmente quelle operanti nel settore educativo, dal momento che il passaggio al digitale, in quest'ambito, è spesso avvenuto in maniera frettolosa e inadeguata. Con la chiusura degli istituti scolastici, così come delle biblioteche e di tutti quegli spazi nei quali, prima dell'emergenza sanitaria, venivano messi a disposizione connessioni Internet e strumenti tecnologici per chi non li possedeva, sono molti i bambini e i giovani che hanno dovuto fare i conti con la mancanza di accesso all'infrastruttura informatica. La didattica a distanza (DAD) è stata infatti definita come un «poteroso elemento di aumento delle disuguaglianze tra i bambini» poiché «si è assistito

a un divario crescente tra i bambini che potevano collegarsi e studiare tranquillamente e quelli che non hanno mai potuto». Come evidenzia un intervistato, i problemi che impedivano agli studenti di usufruire a pieno della DAD erano i più disparati: «alcuni non avevano i dispositivi, alcuni li avevano ma non avevano la linea, alcuni avevano tutto ma non sapevano come usarli». Inoltre, «va notato che il problema non è solo di dotazione tecnologica, ma anche di spazio, di dove potersi mettere fisicamente a studiare». Di fronte all'elevato rischio di dispersione scolastica e con la consapevolezza che «la tecnologia purtroppo non è alla portata di tutti», sono diversi gli intervistati che hanno ribadito il loro impegno a favore di tutti quei ragazzi che, a causa del gap tecnologico, «rischiano di rimanere molto indietro» e di avere «dei vuoti, delle carenze incolmabili». «Il divario economico e sociale è ampio, ma se si aggiunge quello tecnologico andiamo ancora più indietro», evidenzia con amarezza un intervistato: «se tecnologia deve essere, deve essere per tutti».

La disparità in termini di digitalizzazione non si limita ai soli utenti ma investe anche il personale e i volontari delle imprese sociali e degli altri enti di terzo settore. Sebbene la maggior parte degli intervistati non lamenti particolari difficoltà nell'utilizzo della tecnologia da parte del proprio personale, non manca chi sottolinea che, almeno inizialmente, «c'è stata molta resistenza» e che «molti dipendenti non erano affatto pratici...». Altri invece, specialmente nelle aree rurali del Paese, hanno rilevato problemi relativi alla qualità della connessione Internet, così come racconta la responsabile di una cooperativa in provincia di Bergamo: «Qui non abbiamo la fibra – afferma delusa – perciò riscontriamo sempre dei problemi, ma il minimo siamo riusciti a farlo».

Lo smart-working, come osserva la presidente di una cooperativa sociale che ha implementato questa modalità di lavoro per la maggior parte dei suoi dipendenti, è stato molto apprezzato ma, in alcuni casi, ha creato «situazioni di disagio», derivanti in realtà più dalle condizioni abitative che dalla tecnologia in senso stretto. Lavorare da casa, inoltre, ha anche significato, soprattutto per le donne, un aumento delle difficoltà nel conciliare vita e lavoro: «Lo smart-working non significa riportare le donne nelle case e mentre fanno la minestra e allattano i figli, danno anche un'occhiata al vecchio – afferma un'intervistata – però è questo quello a cui abbiamo assistito in questi mesi».

C'è poi un ultimo rischio, spesso indicato dagli intervistati come il pericolo più insidioso derivante dall'uso della tecnologia, specialmente quando essa viene utilizzata nel rapportarsi con gli utenti: la perdita di prossimità con i beneficiari dei servizi. «Il rischio», come spiega un intervistato, «è quello di un uso totalizzante dell'elemento della digitalizzazione», il quale può creare distanza (emotiva, oltre che fisica) e perdita di empatia da parte degli operatori. È questo un aspetto che è bene non ignorare considerando che la caratteristica chiave (che è anche il punto di forza) delle modalità di intervento del terzo settore è

proprio la prossimità, ossia «la capacità di instaurare relazioni umane» che la tecnologia rischia di far venir meno. Tale prossimità è definita da un intervistato come «un presidio che non è possibile abbandonare, pena la perdita di una dimensione fondamentale». «Nella nostra attività il rapporto umano è basilare e non si può esulare da questo», conferma un altro intervistato, al quale fa eco un altro, puntualizzando che quelli tecnologici «sono strumenti utili nel rapporto tra colleghi, ma non nell'erogazione del servizio» dal momento che il lavoro di molte imprese sociali «si basa sulla relazione ed è fondamentale che si possa agire di persona». Non manca dunque chi ritiene che questa modalità di comunicazione ed erogazione dei servizi debba essere temporanea, un «surrogato» del rapporto in presenza che si intende abbandonare una volta superato il periodo emergenziale. «Le visite di persona servono, perché non sempre la tecnologia può sostituirsi al rapporto umano», riporta un intervistato. «In condizioni più tranquille vorremmo tornare a incontrare i volti e non gli schermi», aggiunge un altro.

La sfida insita nell'utilizzo delle tecnologie è dunque quella di far rimanere la persona al centro della relazione, sia che essa si instauri nel mondo reale che virtuale. Tuttavia, nonostante i rischi connessi al suo utilizzo, la maggior parte dei rispondenti è concorde nell'affermare che la digitalizzazione sia un tema di fondamentale interesse che necessita di trovare il giusto spazio anche nel terzo settore. La presa di coscienza della sua importanza è testimoniata dai molti intervistati che affermano di voler investire per migliorare l'infrastruttura informatica delle proprie organizzazioni. L'obiettivo di potenziare la digitalizzazione era spesso contemplato anche nei "progetti pre-Covid", ma la crisi sanitaria ha per molti rappresentato una "spinta" per iniziare a implementare o portare a termine tali investimenti. «La pandemia ci ha costretti a fare dei passi avanti», afferma il presidente di un'associazione di promozione sociale, ricordando che «ci sono aspetti positivi anche nelle situazioni problematiche». L'emergenza sanitaria ha dunque funto da booster per il cambiamento digitale, convincendo i più della sua efficacia ed efficienza anche per il futuro. «Come organizzazione interna continueremo ad usare gli strumenti tecnologici», afferma il presidente di una cooperativa sociale. «Il fatto di poter fare delle riunioni senza spostarsi è qualcosa a cui non vorremmo rinunciare», aggiunge un'altra intervistata.

8.3 La creazione di reti e partenariati

Un elemento positivo innescato dalla crisi è da ricercarsi nella tendenza, da parte delle imprese sociali ma non solo, di creare e/o rafforzare rapporti e relazioni. In altre parole, la drammaticità della situazione ha spinto non solo le imprese sociali e gli enti del terzo settore, ma anche le pubbliche amministrazioni e le

imprese for profit a rafforzare le reti già in essere e a darne vita a nuove aventi scopi e obiettivi specifici.

Durante l'emergenza sanitaria, la presenza di questi partenariati ha avuto un ruolo di particolare rilievo soprattutto nel garantire che nessuno venisse lasciato solo. Infatti, lo sforzo coordinato tra gli enti non solo ha spesso permesso alle comunità di avere accesso a maggiori e migliori servizi ma ha anche facilitato e reso più efficiente il processo di individuazione di nuovi soggetti in stato di bisogno.

Una delle conseguenze più evidenti dello scoppio della pandemia è stata quella di aver fatto ulteriormente "scivolare" la classe media verso situazioni di povertà, candidandola di fatto (e in modo inatteso e repentino) a nuovo target degli enti di terzo settore. Tuttavia, intercettare queste persone non è per nulla semplice, in quanto gli indicatori tradizionalmente utilizzati per l'individuazione di soggetti a rischio povertà non sono risultati, in questa specifica situazione, adeguati. Primo fra tutti l'ISEE (Indicatore della Situazione Economica Equivalente) che, essendo riferito all'anno precedente, non è in grado di cogliere lo "scivolamento" del 2020. Allo stesso tempo, la necessità di limitare il contatto tra le persone e l'obbligo di non lasciare la propria abitazione durante il lockdown, ha ampiamente ridotto la possibilità per gli utenti di entrare in contatto con i servizi sociali, diminuendo le opportunità di venire a conoscenza di azioni e percorsi di possibile interesse. A tutto ciò si aggiunge un ulteriore elemento: la classe media è più reticente a chiedere aiuto e rischia, pertanto, di rimanere isolata in una condizione di estremo disagio. Lo testimoniano le parole del presidente di un'impresa sociale meridionale: «Le emergenze aumenteranno – commenta riferendosi al periodo post pandemico – Soprattutto nel ceto medio, è cresciuto il bisogno di avere dei punti di riferimento. [...] Mi riferisco a una classe media fatta di artigiani, ma anche di persone che lavoravano in nero e che adesso hanno difficoltà a portare il cibo in tavola. Sono tutti soggetti che si vergognano, perché è gente orgogliosa del proprio lavoro, anche del lavoro in nero. Questa utenza sta avendo molti problemi, anche a pagare le bollette. Questi soggetti avrebbero bisogno di sostegno dal punto di vista sia relazionale e psicologico che economico».

8.3.1 Le reti con gli enti di terzo settore

Per ridurre la drammaticità della situazione, oltre che arginare il disagio derivante dall'emergenza sanitaria, alcune imprese sociali ed enti del terzo settore hanno investito moltissime risorse ed energie nel rafforzamento di reti preesistenti e nella creazione di nuove. A detta di alcuni, si tratta di una «capacità di auto-organizzarsi insita nel DNA degli enti del terzo settore». Tuttavia, alla maggior parte degli intervistati appare evidente quanto sia stata proprio la crisi generata dalla

pandemia uno degli stimoli più forti per l'implementazione della collaborazione tra gli enti. Ciò emerge anche dall'analisi delle storie di resilienza, come mostrato dall'esperienza delle cooperative sociali *Riesco* (Ristorazione E Solidarietà Cooperativa) e *Sobon* ([#storia103](#)) le quali, durante l'emergenza Covid, hanno ideato una spesa alimentare sostenibile e online, la "BoxBon", contenente frutta, verdura, piatti pronti e da forno, bevande e ricette, il tutto prodotto anche grazie al lavoro di soggetti disabili.

Quanto l'emergenza sanitaria abbia favorito la creazione di reti è dimostrata anche dalle parole di un'intervistata, presidente di un'associazione settentrionale: «*Questa situazione a una cosa è servita: abbiamo lavorato in rete*». E la conferma arriva anche dalla dirigenza di una fondazione del Sud: «*Si può dire che questo sia stato il lato positivo di questo lockdown – commenta la presidente – Non solo siamo stati in rete con molte realtà, ma ne abbiamo conosciute di nuove, anche molto lontane da noi. Abbiamo fatto nascere una rete di infrastrutture che si reggono da sole, che hanno mostrato di saper generare cambiamento, di saper usare tutte le risorse e di saper mettere in piedi quel movimento che – ad esempio nel nostro caso – tiene insieme educazione, lavoro, economia*». La ragione principale di una simile tendenza viene imputata, dagli intervistati, alla possibilità offerta dalla pandemia di «*avere più tempo per concentrarsi, essendo meno concitati dalla gestione e dalla dispersione della gestione delle cose*», determinando quindi la possibilità di «*riuscire a riflettere su scelte strategiche*».

Il fare rete, già da molti considerato un elemento fondante dell'azione delle imprese sociali – si pensi all'esperienza dei consorzi territoriali tra cooperative sociali – è stato dunque percepito come una necessità, fattasi ancora più pregnante ed evidente a causa dell'emergenza sanitaria. A tal proposito, un intervistato sostiene che «*oggi come oggi, il rimanere piccoli e soli all'interno di un territorio, non stare all'interno di un sistema più ampio e integrato, rischia di far morire moltissime realtà*». È il caso di *Gruppo In* ([#storia60](#)), una rete nata dall'incontro tra quattro cooperative sociali della provincia di Bergamo: la cooperativa di inserimento lavorativo *Contatto*, le due cooperative sociali di tipo A *La Bonne Semence* e *Alp Life* e, infine, la cooperativa a oggetto plurimo *ProgettAzione*. Il Gruppo nasce con l'intento di sviluppare e implementare soluzioni innovative per rispondere ai bisogni della popolazione sui temi della riabilitazione, della cura dell'assistenza, della formazione, del lavoro e della casa, integrando le attività delle cooperative che lo compongono ma, allo stesso tempo, mantenendone e valorizzandone le specificità e specializzazioni. Durante l'emergenza sanitaria gli sforzi coordinati delle quattro cooperative hanno generato notevoli benefici per il territorio di riferimento. Tra le diverse attività messe in atto dalla rete si riscontra infatti la sanificazione di ambienti come studi medici, uffici comunali,

farmacie e negozi alimentari. Inoltre, sempre durante la prima ondata pandemica, Gruppo In ha reso disponibili quindici appartamenti di housing sociale per le persone impegnate in prima linea nella lotta contro il coronavirus e per chi ne avesse più bisogno.

Con particolare riferimento alle cooperative e alle imprese sociali, sottolinea un intervistato: «*Osserviamo questo da molto tempo, lo abbiamo osservato anche in altri momenti di crisi, ma mai come oggi è necessario che molte cooperative sociali che hanno fatturato che stanno sotto il milione di euro facciano una riflessione seria sulla creazione di nuove forme di alleanza. [...] In questo momento abbiamo bisogno di una strategia di avvicinamento delle imprese sociali che soprattutto su certi territori operano su settori simili. [...] Non necessariamente la fusione, perché il nostro assetto normativo ci consente di utilizzare diversi strumenti: dal contratto di rete alle forme consortili, agli istituti paritetici*». A confermare ciò sono anche le parole di un'altra intervistata, che insiste sul tema della dimensione come elemento determinante per il successo delle imprese sociali, sottolineando dunque la necessità di «*creare imprese un po' più grandi, le quali sicuramente garantiscono anche una solidità maggiore rispetto alla micro impresa che invece corre più il rischio – pur mantenendo nobilissimi valori e un grande rapporto con la comunità di riferimento – di essere molto più fragile in queste emergenze*».

La tendenza a fare rete, inoltre, risulta connessa al perseguimento di una migliore performance, come si evince dalla seguente affermazione: «*Dal punto di vista dell'impatto, io resto convinta che oggi ogni strategia di intervento è tanto più efficace quanto più costruisce partenariati e cioè quando il soggetto non pensa di essere autosufficiente nell'approccio al bisogno del territorio*».

Nella creazione delle reti, un ruolo fondamentale è stato giocato dalle organizzazioni di secondo livello, alle quali i singoli enti fanno riferimento per intercettare le buone pratiche, per ricercare i giusti partner, per definire i benchmark di qualità, così come per facilitare l'apprendimento reciproco tra pari o per far semplicemente circolare le informazioni. Per tale ragione, afferma un'intervistata, «*le organizzazioni di secondo livello e i corpi intermedi hanno un enorme potenziale, oggi forse più che mai*». Ciò è inoltre confermato dalle esperienze degli intervistati: «*Noi facciamo parte di un'associazione di rappresentanza territoriale delle R.S.A. – spiega un responsabile – In questo periodo c'è stato un gran lavoro comune per aiutarsi reciprocamente. È stato un modo molto settoriale, perché avevamo tutti gli stessi problemi e abbiamo provato a darci una mano*». O ancora, come viene raccontato dal presidente di una cooperativa sociale siciliana: «*Abbiamo rafforzato delle partnership, ad esempio con Confcooperative e con un'altra rete nazionale di cooperative sociali. Paradossalmente c'è stata più possibilità di parlarsi di prima*».

Emerge dunque chiaramente il ruolo strategico che le collaborazioni, i partenariati e il fare rete hanno avuto in questo particolare momento storico e sembrano destinati ad avere ancor più in futuro, dal momento che è apparso quanto mai evidente che «è finito per chiunque il tempo dell'isolamento, il tempo del 'lo faccio da solo perché sono il migliore'». Lo mostrano indiscutibilmente i seguenti esempi, tratti dai racconti degli intervistati. «Abbiamo instaurato rapporti con altre cooperative che fanno parte di Confcooperative. Abbastanza frequentemente abbiamo fatto delle call in cui ci si confrontava sul da farsi, su come applicare i protocolli, su come reperire dispositivi di sicurezza – commenta la presidente di una cooperativa sociale di inserimento lavorativo – C'è stato un forte lavoro di rete. [...] È sempre un'occasione per conoscere altre realtà simili alle nostre. Se dobbiamo cogliere un aspetto positivo questo è uno di quelli». Non mancano inoltre collaborazioni internazionali, come nel caso di una cooperativa sociale di tipo A, la cui presidente racconta: «Abbiamo una partnership con la Corea del Sud, con un istituto universitario (corso di laurea in medicina). Anche loro, che avevano il loro da fare con la pandemia, ci hanno mandato alcuni DPI (mascherine, camici, tute). Abbiamo avuto il loro conforto, il loro aiuto è stato molto importante. In loco hanno anche fatto una raccolta fondi per noi. Sono incredibili, anche perché ovviamente anche loro erano in grave difficoltà. Stiamo riattivando un'altra partnership con una ONG cubana e con loro abbiamo sviluppato un progetto sulla formazione degli operatori sociosanitari». Rilevante, inoltre, l'esperienza di un'impresa sociale bresciana, che racconta dello sviluppo, durante l'emergenza sanitaria, di una «partnership importante e significativa» con l'Università di Brescia, così come con Confindustria provinciale e con l'ente pubblico locale.

Le reti realizzate o progettate non mirano a coinvolgere solo le imprese sociali e gli enti del terzo settore, ma tendono ad includere anche le imprese for profit e le pubbliche amministrazioni. Sono stati infatti numerosi i partenariati che hanno visto il coinvolgimento di una pluralità di organizzazioni. Per maggiore chiarezza, nelle pagine che seguono le reti create con le imprese for profit saranno trattate separatamente da quelle sorte da alleanze con le pubbliche amministrazioni; un tema che merita particolari attenzioni anche in virtù dell'entrata in vigore dell'art. 55 del Codice del Terzo settore e della sentenza 131/2020 della Corte costituzionale in tema co-progettazione e co-programmazione.

8.3.2 Le reti con le imprese for profit

Come testimoniano alcune delle storie di resilienza e delle interviste, durante la prima ondata di pandemia sono state attivate una serie di partnership tra imprese for profit e imprese sociali (o altri enti di terzo settore), in alcuni casi semplicemen-

te come sostegno a quest'ultime in termini di risorse messe a disposizione dalle prime, ma in altri casi per dare vita a vere iniziative imprenditoriali comuni.

Tali sperimentazioni a detta di un'intervistata «rappresentano una delle strade del futuro, perché costruiscono nuove catene del valore sociale che rimangono in eredità alla comunità». Si è dunque attivato un processo collaborativo con il mondo imprenditoriale for profit, così come confermato dalle esperienze di diverse tra le imprese sociali e le cooperative sociali oggetto dell'indagine. Il caso più noto, già citato nel capitolo 7, è quello relativo alla produzione di mascherine certificate e lavabili, realizzata da un gruppo di imprese sociali aventi come ente capofila la cooperativa sociale Quid. La rete, nata con l'intento di fornire un supporto concreto al Paese senza tuttavia dimenticare l'obiettivo sociale di inserimento lavorativo delle persone con fragilità, ha coinvolto una decina di cooperative sociali e altre aziende for profit del Nord Italia. Lo stesso è accaduto ad un'impresa sociale partenopea che, grazie ad una partnership con una compagnia telefonica, ha potuto donare dei tablet per facilitare la didattica online. «Abbiamo intercettato moltissimi soggetti: dal negozio di quartiere alla Barilla, fino all'Electrolux. In quei tre mesi si è generato un patrimonio importantissimo – commenta il presidente di un'altra cooperativa sociale – Abbiamo iniziato a ragionare su questo patrimonio, per cercare di capire come mantenerlo. Abbiamo costruito una rete con imprese, fondi di investimento, singoli cittadini, altri enti del terzo settore. Questo ha sicuramente consentito di stringere legami ancora più forti di prima».

In termini generali, dunque, la collaborazione con imprese for profit è stata considerata positivamente, anche e soprattutto alla luce delle risorse economiche, delle strutture e delle competenze messe a disposizione. «C'è stato un qualcosa che ha fatto andare oltre l'accezione tipica delle imprese profit di responsabilità sociale – commenta un intervistato – Si è andato oltre il documento e la singola azione e sono nate interessanti alleanze tra profit e terzo settore per rispondere a determinati bisogni».

Infine, secondo l'opinione di parte degli intervistati, la pandemia ha offerto anche la possibilità di implementare rapporti innovativi tra enti pubblici e imprese private. Un esempio, in questo senso, è rappresentato dal racconto di un intervistato: «[Una multinazionale] ha prestato per tutti i mesi del lockdown circa 200 dei propri dipendenti per un certo numero di ore settimanali al Ministero della Sanità per svolgere un ruolo di supporto al centralino di emergenza sanitario. Mi è parsa un'anteprima di uno sviluppo che andrebbe coltivato, di quello che si può definire un 'volontariato di competenza'. Si tratta di persone ingaggiate non per volontariato generico, ma in forza della loro competenza, per cui l'azienda le ha messe a disposizione di un attore pubblico (ma potrebbe essere anche per un ente di terzo settore) proprio in virtù di quella competenza». Lo

stesso concetto si ritrova anche nelle le seguenti parole: «*Sui permessi lavorativi a chi voleva dedicare qualche ora del proprio tempo al volontariato, le aziende hanno risposto in maniera positiva. Abbiamo avuto molti casi in cui hanno messo a disposizione ore di permesso retribuito per fare volontariato*». Tuttavia, aggiunge l'interlocutore, si è trattato di una collaborazione episodica per cui, per parlare veramente di «*responsabilità sociale d'impresa [occorrerebbe] pensare ad una società che partecipa alla costruzione del bene comune e lo fa in modo non episodico, ma strutturato*».

8.3.3 Le reti con la Pubblica Amministrazione

Diverse e meno univoche sono invece le valutazioni delle sperimentazioni di reti tra enti del terzo settore e pubbliche amministrazioni. Le esperienze di partenariato sono state infatti molto varie, al punto da differenziarsi anche tra Comuni dello stesso territorio. Se alcuni amministratori locali si sono impegnati in prima persona, offrendo il proprio supporto agli enti del terzo settore, altri hanno invece completamente ignorato le esigenze e il potenziale del settore, abbandonando gli enti a loro stessi e non valorizzandone l'apporto nel fronteggiare l'emergenza. La presenza di reti tra enti del terzo settore e pubbliche amministrazioni durante la prima ondata pandemica è testimoniata, ad esempio, nella raccolta di buone prassi sui servizi sociali nei Comuni italiani, promossa dalla Direzione Generale per la Lotta alla povertà e per la programmazione sociale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. All'interno della raccolta, infatti, si possono individuare numerosi casi in cui enti locali e soggetti quali la Protezione Civile, la Caritas, la Croce Rossa Italiana, ma anche moltissime imprese sociali, cooperative sociali, associazioni, istituti religiosi e altri enti del terzo settore, hanno collaborato per contrastare gli effetti della pandemia [Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2020].

Laddove è stato possibile rafforzare partnership già in essere o dare vita a reti del tutto nuove, si sono create delle forti sinergie che hanno permesso a competenze e professionalità diverse di entrare in contatto, nonché di stimolare nuovi apprendimenti organizzativi. Il capitale relazionale che ne è derivato ha favorito processi di *peer-to-peer learning*, la diffusione di buone prassi e la condivisione di informazioni, fortificando nelle imprese sociali e delle organizzazioni di terzo settore la convinzione che costruire e mantenere nel tempo solidi rapporti con gli enti pubblici sia un investimento lungimirante. Le reti, infatti, anche se in alcuni casi non producono risultati nell'immediato, creano un patrimonio durevole e, nell'opinione della maggior parte degli intervistati, rappresentano un «*investimento che vale la pena fare*».

Da quanto esposto finora, appare chiaro come alla base del fare rete ci sia la necessità di mettere da parte logiche competitive a favore di logiche di costruzione del bene comune basate sulla fiducia reciproca. La costruzione di tali relazioni fiduciarie potrebbe essere facilitata da specifici strumenti, primi tra tutti quelli della co-programmazione e della co-progettazione.

8.4 L'innovazione degli art. 55 e 56 del Codice del Terzo settore

Co-programmazione e co-progettazione sono strumenti di amministrazione condivisa tra Pubblica Amministrazione ed enti del terzo settore, disciplinati in modo organico dall'art. 55 del Codice del Terzo settore (D.lgs. 117/2017). Da subito oggetto di numerosi dibattiti, il contenuto del suddetto articolo è stato pienamente confermato dalla sentenza 131/2020 della Corte costituzionale in risposta al ricorso governativo sulla Legge 2/2019 della Regione Umbria disciplinante le cooperative di comunità e, più nello specifico, gli strumenti e le modalità di raccordo tra queste e le pubbliche amministrazioni della Regione. In questa sentenza, la Corte ha definito l'art. 55 del D.lgs. 117/2017 un'espressione del principio, affermato nell'art. 118 della Costituzione, di sussidiarietà orizzontale e ne ha quindi confermato la legittimità. Viene così ribadita l'importanza del principio di collaborazione tra enti pubblici e attori del privato sociale, principio da considerarsi del tutto alternativo a quello della concorrenza. In questo modo, «non solo si afferma che la competizione sul mercato non è l'unico principio ordinatore dei rapporti (anche economici) tra istituzioni pubbliche e terzo settore, ma vi è anche a pari livello un principio sussidiario-collaborativo; ma si argomenta anche che tale secondo principio è applicabile quando siano presenti, oltre a condizioni oggettive relative all'oggetto dello sforzo comune, anche condizioni soggettive del soggetto non pubblico, che deve appunto essere ente di terzo settore» [Marocchi, 2020b].

Implicazione di fondamentale importanza della sentenza è il superamento dell'asfittico modello bipolare che vede Stato e Mercato come unici attori, a favore invece di un modello «allargato» e più articolato che include al suo interno anche l'insieme dei soggetti e delle istituzioni della società civile che pur private operano nell'interesse generale, tra cui in particolare le imprese sociali, e secondo cui le pubbliche amministrazioni non possono – e non devono – detenere il monopolio delle attività di interesse generale. In altre parole, la sentenza ribadisce che la funzione pubblica non è appannaggio del solo ente pubblico, ma può – e deve – essere condivisa con gli attori del privato sociale – nello specifico con gli enti del terzo settore e le imprese sociali radicati sul territorio, ai quali riconosce la capacità di captare i bisogni della popolazione – in particolare

quelli emergenti – e, proprio in virtù di ciò, anche la capacità di fornire dati e informazioni utili per la predisposizione di politiche pubbliche più velocemente e a minor costo rispetto alle pubbliche amministrazioni. Allo stesso tempo, gli enti del terzo settore vengono definiti capaci di gestire i servizi di interesse generale e di contribuire alla realizzazione delle soluzioni pubbliche in maniera efficace ed efficiente, essendo portatori di una funzione sia sociale che economica. Nell'opinione della Corte costituzionale, tali caratteristiche e competenze, unite ad una notevole capacità di resilienza nelle crisi, spiegano la capacità del terzo settore di contribuire allo sviluppo locale, culturale ed economico dei territori in cui opera. Si conferma dunque il ruolo autonomo, propositivo e assolutamente non ancillare delle imprese sociali e degli enti del terzo settore nei confronti della Pubblica Amministrazione. Pertanto, almeno sulla carta, la sentenza limita notevolmente il ricorso alle modalità competitive e di mero scambio utilitaristico nelle relazioni tra Stato e terzo settore, riconoscendo la convergenza tra interessi e obiettivi dei due soggetti e la legittimità di strumenti di amministrazione condivisa quali co-programmazione, co-progettazione e partenariato.

Gli intervistati – soprattutto quelli impegnati in organizzazioni di rappresentanza – esprimono un generale apprezzamento nei confronti di questi strumenti. «L'articolo 55 rappresenta prima ancora che una rivoluzione normativa una rivoluzione culturale nel nostro approccio – mette in evidenza un intervistato – perché rimette al centro il terzo settore come attore che, in funzione di un interesse generale, svolge una funzione pubblica. Noi dobbiamo essere capaci di interpretare questo cambiamento e di declinarlo poi nel nostro *modus operandi*». Dello stesso avviso è anche un altro intervistato: «Una Pubblica Amministrazione che chiede, che co-programma e co-progetta con il terzo settore non può che far bene rispetto allo sviluppo territoriale di quella comunità, perché di fatto la cooperazione riesce ad avere una lettura più immediata dal momento che è presente nei servizi, entra nelle famiglie, dialoga con le persone, accoglie i nostri bambini negli asili nido...». A sostegno dell'implementazione di questi strumenti è intervenuto il Decreto Legge n. 76 del 16 luglio 2020 (*Decreto Semplificazioni*)² che, proprio durante l'emergenza, ha modificato il Codice degli appalti, definendo la co-programmazione, la co-progettazione e il partenariato degli strumenti che hanno la stessa dignità di quello del contratto pubblico. Tale emendamento è stato definito «molto importante, perché indirizza le amministrazioni – soprattutto regionali, comunali e territoriali – ad utilizzare gli artt. 55 e 56 nel rapporto con gli enti del terzo settore per l'acquisizione di beni e servizi in via prioritaria

2 D.L. n. 76 del 16 luglio 2020, *Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale*, convertito con modificazioni dalla Legge n. 120 dell'11 settembre 2020, Gazzetta Ufficiale, Serie Generale n. 178 del 16-07-2020.

rispetto al Codice degli appalti». A riguardo, si dice soddisfatto anche un altro leader di un'organizzazione di rappresentanza: «Finalmente anche nel Codice dei contratti pubblici si dice che per le materie di interesse generale, la via maestra non è il Codice degli appalti ma il Codice del terzo settore. È una 'rivoluzione copernicana' anche dal punto di vista culturale e bisogna dare atto al Governo di averla avviata». E, facendo riferimento ad un'ulteriore disposizione normativa che a sua volta insiste sul principio della collaborazione e della sussidiarietà nel rapporto tra enti del terzo settore e Pubbliche Amministrazioni, aggiunge: «C'è stato inoltre un intervento interessante della Regione Toscana [L.R. 65/2020]³ che andrebbe preso a modello perché finalmente si tratta di una normativa nella quale si disciplinano e si organizzano le forme di co-programmazione e co-progettazione, cioè si dice 'come si fa' [...]. La norma della Regione Toscana è quindi molto interessante perché cerca di fornire una 'cassetta degli attrezzi' per la co-progettazione e la co-programmazione».

Oltre alla necessità di consolidare le forme di ricorso alla legge 241/1990 come riferimento alle procedure operative, gli intervistati individuano due ulteriori fattori per cui tali strumenti, pur oggi utilizzati in modo sempre più diffuso dalle pubbliche amministrazioni, sono a lungo stati oggetto di perplessità e diffidenze: la mancanza di un'ideale cultura della collaborazione nella Pubblica Amministrazione e il necessario investimento in competenze che il terzo settore dovrebbe fare su sé stesso. In relazione al primo fattore, la carenza di un'attitudine alla collaborazione è più diffusa nei livelli inferiori delle pubbliche amministrazioni, laddove gli enti del terzo settore vengono visti prioritariamente come delle controparti. Ciò è confermato dall'opinione di un'intervistata, secondo cui l'implementazione degli artt. 55 e 56, successivamente alla spinta della Corte costituzionale, «è una cosa che non trova pronta la Pubblica Amministrazione, molto abituata a pensare alle organizzazioni del terzo settore come fornitori piuttosto che come partner. Quindi, anche nel momento in cui le organizzazioni di rappresentanza partecipano a certi tavoli, la Pubblica Amministrazione lo vede come un tavolo di contrattazione: ci sono io e c'è la mia controparte».

Occorre dunque lavorare affinché avvenga un vero e proprio cambio di mentalità, capace di costruire una nuova relazione tra la Pubblica Amministrazione e il mondo del terzo settore. Si esprime a tal proposito una intervistata: «Si tratta di capire quanto la Pubblica Amministrazione avrà la capacità di capire che l'art. 55 non è opzionale, non è una cosa che devi fare solo su alcune partite, non è un qualcosa di diminuito o meno corretto del Codice degli appalti». E aggiunge: «È un altro modo di intendere la relazione tra enti pubblici ed enti del

3 Regione Toscana, Legge Regionale n. 65 del 22 luglio 2020, *Norme di sostegno e promozione degli enti del Terzo settore toscano*, Bollettino Ufficiale n. 73, parte prima, del 29-07-20.

terzo settore, che hanno la stessa funzione, ovvero lavorare per il bene comune, per una società più equa, per realizzare quello che c'è scritto nella Costituzione». Dunque, nonostante questi strumenti di amministrazione condivisa siano considerati validi dalla maggior parte degli intervistati, da più voci giunge l'osservazione che «il cambiamento culturale deve accompagnare l'utilizzo dello strumento, altrimenti si rischia di restare dove siamo e di non farne un buon uso». Con lo scopo di facilitare questo "cambiamento culturale", un intervistato propone come soluzione l'adozione di una norma nazionale nella quale, su esempio della sopracitata legge 65/2020, «si dica che se gli amministratori pubblici non fanno co-progettazione e co-programmazione, devono spiegare perché non lo fanno, che dica che i rapporti tra terzo settore e Pubblica Amministrazione devono essere regolati in via prioritaria dal Codice del Terzo settore e, in via residuale e previa argomentazione, dal Codice degli appalti» poiché «gli amministratori pubblici sono pigri, sfaticati, paurosi e vecchi. Di fronte a una cosa nuova, che chiede un po' di studio e che magari anche solo lontanamente loro pensano che possa provocare qualche elemento minimo di rischio, c'è una possibilità concreta che venga poi tritata dalla macchina pubblica».

Di altrettanta importanza nell'opinione degli intervistati è il ripensamento interno al terzo settore, coincidente con l'acquisizione di maggiori e migliori competenze. «Anche il terzo settore deve aggiornarsi e lavorare moltissimo sullo sviluppo delle competenze e delle conoscenze per poter co-programmare», sostiene un'intervistata facendo riferimento agli strumenti evidence-based necessari alla co-programmazione, così come all'indispensabile capacità di raccolta dei dati (anche open source), di analisi degli stessi e di programmazione. Dello stesso avviso sono anche le seguenti affermazioni: «Dobbiamo capire che per presentarsi ai tavoli della co-programmazione serve un'ottica diversa da quella puramente contrattuale: al tavolo della co-programmazione non vai a presentare un tuo progetto, la tua idea, ma delle linee strategiche di sviluppo. Quindi serve anche da parte nostra acquisire maggiori competenze sulla capacità di raccolta dati, lettura e interpretazione degli stessi in una chiave di previsione rispetto agli scenari futuri, perché la programmazione si fa su questo e non ha a che fare con la co-progettazione, che viene dopo».

C'è anche chi auspica una forte presa di posizione da parte del terzo settore, accusato di cercare un alibi nella scarsa collaborazione della Pubblica Amministrazione: «Dobbiamo smetterla di dire che i Comuni non vogliono applicare l'art. 55. Adesso abbiamo degli strumenti che ci permettono di poter istruire una Pubblica Amministrazione sulla sua applicazione. Non solo, la stessa amministrazione pubblica ormai si sta dotando di strumenti che disciplinano l'applicazione della co-programmazione e della co-progettazione (come abbiamo visto per la Regione Toscana). Quindi oggi l'alibi del fatto che gli enti pubblici territoriali, dalle Regioni ai Comuni, non vogliono applicare l'art. 55 perché preferiscono applicare il Codice

degli appalti, non è un'affermazione più tanto vera. La capacità di cambiare completamente modello di approccio dobbiamo avercela noi». A doversi trasformare, dunque, non è solo la Pubblica Amministrazione, ma anche il terzo settore.

L'art. 55 prima e la sentenza della Corte costituzionale poi, impongono un cambiamento nel modo di lavorare non solo ai funzionari pubblici, ma anche ai dirigenti delle imprese sociali e degli enti del terzo settore, spronando i primi ad instaurare relazioni paritarie con i secondi e, questi ultimi, ad abbandonare le logiche basate sulla concorrenza, logiche che le pubbliche amministrazioni hanno adottato e propugnato negli ultimi decenni. «È una sfida, sia per il terzo settore che per la Pubblica Amministrazione», conclude un'intervistata.

L'augurio è chiaramente che gli strumenti della co-programmazione e della co-progettazione, così come le logiche cooperative ad essi sottese, possano diventare strutturali.

8.5 Le prospettive e il ruolo delle imprese sociali in uno scenario post-pandemia

Il futuro delle imprese sociali e del terzo settore, così come del Paese nel suo complesso, appare quanto mai incerto. Ciò che invece risulta chiaro e incontrovertibile agli occhi degli intervistati è che «avremo un incremento della povertà e delle disuguaglianze», dal momento che «l'impatto economico di questa emergenza deve ancora dispiegarsi e mostrare tutte le sue conseguenze negative». Come constata un'intervistata, «questa situazione ha rivelato dei grandissimi bisogni» e saranno proprio i soggetti più deboli, più svantaggiati e vulnerabili a pagare lo scotto più pesante della crisi. Gli effetti pervasivi di questa hanno infatti esacerbato le disuguaglianze socioeconomiche e territoriali preesistenti, mettendo a nudo le debolezze del nostro Paese, dell'impianto neoliberista e della supremazia del principio di concorrenza e, allo stesso tempo, evidenziando l'importanza, per riprendere le riflessioni del già citato Stiglitz, dell'azione collettiva e della cooperazione [Mauro, 2020].

Di fronte a uno scenario tanto incerto, sono diversi gli intervistati che vedono nell'ondata solidale⁴ scatenata dall'emergenza sanitaria il "punto di partenza" per la ripresa post-pandemica: la moltiplicazione delle iniziative di mobilitazione attiva della cittadinanza e delle donazioni, così come l'aumento dell'impegno volontaristico a cui abbiamo assistito in questi ultimi mesi, rappresentano dunque gli elementi grazie ai quali, secondo i più, si potrà ridisegnare il futuro.

⁴ Si veda a tal proposito la mappatura delle risposte della filantropia al Covid-19 realizzata da Italia Non Profit. <https://italianonprofit.it/aiuti-coronavirus/>

In questo senso, la pandemia ha rappresentato una finestra di opportunità, un momento di sperimentazione inedito per gli enti di terzo settore e le imprese sociali, un'occasione rara per far emergere, ancora una volta, il loro valore. «*Nel momento in cui verrà superata la pandemia (e prima o poi la superiamo) – afferma un intervistato – le persone torneranno a potersi incontrare e, di fronte a bisogni crescenti, bisogni sociali, bisogni lavorativi, a una fiducia sempre minore verso le istituzioni di mercato, saranno agite risposte collaborative. Poi queste risposte collaborative potranno trovare la forma di associazione, di ente di promozione sociale, di impresa sociale, di cooperativa ... questo dipende da quello che devi fare, però io credo che ci sarà un periodo di grande crescita di esperienze nuove, di realtà nuove.*».

Proprio a fronte di questo aumento della povertà e delle disuguaglianze, anche la rilevanza e il ruolo delle imprese sociali e del terzo settore nel suo complesso sono destinati a modificarsi nell'immediato giacché, come afferma un'intervistata, «*avremo più bisogno che mai, proprio nei prossimi mesi, del terzo settore.*». Quest'ultimo, dunque, «*nella sua capacità di ascoltare e stare pancia a terra rispetto ai bisogni della comunità, di declinare in chiave di welfare territoriale e di prossimità e non all'interno di una logica centralista i bisogni*», avrà un ruolo ancora più cruciale per le comunità di riferimento e il Paese nel suo complesso.

Quella che le imprese sociali e il terzo settore dovranno affrontare è quindi una sfida unica, a cui potranno dare un contributo concreto essendo soggetti in grado di intercettare proprio quelle situazioni di fragilità, anche latenti e meno visibili, grazie al rapporto solido e basato sulla vicinanza ai cittadini e alla fiducia di cui godono. Ora è necessario fare in modo che l'ondata solidale registrata nei mesi più duri della pandemia si consolidi, sfruttando quanto più possibile questa occasione di rigenerazione e capitalizzando «*il nuovo set di competenze acquisite dalle organizzazioni durante la prima fase dell'emergenza*». È questa una sfida impegnativa, specialmente perché non c'è, almeno ad oggi, alcuna garanzia di un ritorno alla "normalità" così come l'abbiamo sperimentata fino a prima della diffusione del virus. Ne consegue che i servizi, le iniziative e le nuove modalità operative adottate durante il periodo emergenziale, spesso pensate come "toppe" emergenziali per poter continuare a prendersi cura dei propri utenti, dovranno entrare a far parte del loro *modus operandi* quotidiano. Ciò inevitabilmente comporterà un ripensamento profondo, una riorganizzazione strutturale e un'opera di sistemizzazione dei servizi che, senza abbandonare lo spirito creativo e la passione che li ha visti nascere, permettano all'ente di portarli avanti anche in futuro.

Di certo, come constatato da molti intervistati, per uscire dalla crisi servirà una visione politica e operativa che non si focalizzi solo sui bisogni immediati del settore ma che riesca – con il dovuto coraggio – «*a guardare oltre*», stimolando la sua effettiva ripartenza e il suo sviluppo. In questa fase bisognerà dunque, per

utilizzare le parole di un intervistato, «*guardare ai prossimi anni, non ai prossimi sei mesi*» e fare scelte oculate, soprattutto per quanto riguarda la gestione delle risorse economiche provenienti dal Governo e dall'Europa. Le risorse, infatti, come nota un intervistato, sembrano non mancare ma «*l'auspicio è che a quelle risorse non corrispondano tanti progetti sconnessi, altrimenti rischieremo di avere tanti progetti ma senza una visione complessiva del nostro Paese.*».

In generale, quello che molti intervistati chiedono, ora più che mai, è la possibilità concreta di incidere sulle politiche del Paese e di essere rappresentati nei tavoli decisionali più strategici. Sono infatti diversi gli intervistati che sottolineano quanto la pandemia abbia significato per gli operatori del settore una possibilità di mettersi in gioco, di riscoprire il proprio valore, la propria capacità di fare la differenza per la comunità, ma soprattutto per prendere consapevolezza dell'importanza degli sforzi da loro profusi per arginare le conseguenze più terribili dell'emergenza. Come afferma un'intervistata, «*un po' di autoconsapevolezza credo che sia la conquista di questo periodo*», aggiungendo che «*le organizzazioni del terzo settore hanno capito che non bisogna dare spazio a chi ci vuole trattare solo da 'garzoni', ma che abbiamo tutte le carte in regola per far sentire la nostra voce e continuare a fare bene le nostre attività e il lavoro che abbiamo sempre fatto. Per questo meritiamo di essere ascoltati*». Ed è proprio questo moto di orgoglio originatosi e cresciuto in seno al settore che porta molti a rivendicare un ruolo politico decisivo e su tutti i livelli: «*Noi dobbiamo stare lì, ai tavoli dove si programmano politiche e risorse – afferma un'intervistata – perché abbiamo dimostrato di essere un elemento necessario e che non si può trascurare nella fase di rilancio di questo Paese e di costruzione di un Paese che voglia essere un pochino meno diseguale, più sostenibile e con meno differenze*». Della stessa opinione è anche un altro intervistato, il quale con fermezza ribadisce che il terzo settore deve «*avere il coraggio di chiedere un protagonismo fino in fondo nella scrittura delle leggi, delle politiche e delle sue applicazioni*», svincolandosi dal ruolo di mero esecutore degli ordini statali. «*Non siamo contoterzisti della Pubblica Amministrazione*», attesta un altro, «*abbiamo l'ambizione di essere attori nel panorama dei bisogni e delle decisioni politiche*», confermando quanto i soggetti operanti nel terzo settore siano consapevoli della loro capacità di essere attori proattivi nella promozione di un rinnovato sistema di welfare e in grado di individuare autonomamente valide strategie per la ripartenza.

Per fare ciò, è necessario un radicale cambio di atteggiamento degli stessi enti di terzo settore e soprattutto delle componenti più impegnate nella gestione dei servizi come le imprese sociali. Come ben spiega un intervistato, «*se nella fase pandemica c'è stato un protagonismo silente [del terzo settore], oggi dobbiamo avere un protagonismo attivo*». Il ruolo, dunque, non può essere solo "riparatorio", "compensativo", finalizzato a "mettere pezze" laddove lo Stato non è in

grado di rispondere ai bisogni dei cittadini. Serve un netto cambio di paradigma che metta al centro le imprese sociali e gli enti di terzo settore.

«L'auspicio – afferma un'intervistata – è che gli enti di terzo settore possano essere visti come un grande capitale sociale del Paese e che si possano quindi veramente veder valorizzati con tutto il loro potenziale». Ciò significa che, come sottolinea un'altra intervistata, «non è l'economia che deve trascinare il terzo settore, ma è quest'ultimo che può mettere in moto processi e generare economia. [...] Al terzo settore serve radicarsi, evolversi, crescere, generare lavoro ed economia. Non possiamo stare dietro l'economia, dobbiamo dimostrare che possiamo generarla noi». Ciò sarà possibile se gli enti del terzo settore usciranno fortificati da questa esperienza, capaci di padroneggiare nuovi strumenti, in primis quello digitale, e nuove modalità di lavoro, come quelle offerte dalla costituzione di reti, in un'ottica in cui resistenza e innovazione convivono e si alimentano a vicenda. «Se vogliamo combattere fenomeni come la povertà dilagante, le disuguaglianze non solo economiche ma anche sanitarie, di istruzione, legate a cose importanti nella vita di una persona – afferma un intervistato – il passaggio obbligato è quello di cambiare modello e puntare ad un sistema in cui sia la comunità che partecipa ad affiancare la governance pubblica e non il pubblico a decidere in totale solitudine». Solo così al «terzo settore potrà davvero essere riconosciuto un ruolo di infrastruttura sociale».

Capitolo 9

Sostenere e rilanciare l'imprenditoria sociale per il progresso del Paese

Andrea Bernardoni, Felice Scalvini

9.1 Introduzione

Quanto fin qui documentato testimonia come le imprese sociali, insieme agli enti di terzo settore, siano state in prima linea nel fronteggiare l'emergenza pandemica, dimostrando flessibilità e resilienza. In molti casi sono intervenute prima degli attori pubblici. Hanno saputo riorganizzare i servizi ed hanno ideato nuove attività per affrontare i bisogni generati dalla pandemia. Hanno utilizzato la tecnologia per ripensare con modalità di produzione "a distanza" molti servizi e, allo stesso tempo, hanno ideato nuovi prodotti digitali rivolti a bambini, ragazzi, persone disabili ed anziani. Si sono impegnate nella costruzione di nuove reti sociali ed economiche e nel rafforzamento dei legami comunitari sfibrati dal confinamento forzato, come hanno fatto le migliaia di volontari che, in poche ore dall'inizio del primo lockdown, hanno saputo organizzare la distribuzione di farmaci, cibo ed altri generi di prima necessità alle persone più fragili rimaste sole e senza punti di riferimento. La pandemia ha anche contribuito a rendere più evidente la rilevanza di quell'insieme di organizzazioni che compongono il terzo settore e l'economia sociale, dalle organizzazioni di volontariato, agli enti filantropici, alle cooperative sociali. Molti cittadini, infatti, hanno avuto modo sia di valutare l'impegno profuso nel corso dell'emergenza – a partire dalla gestione di strutture sanitarie e strutture residenziali per persone fragili (anziani, minori, persone con disagio psichico o con bisogni di accoglienza in genere) – che di sperimentare direttamente quanto incidano sulla qualità della loro vita i servizi offerti da queste organizzazioni proprio nel momento in cui questi stessi servizi sono stati sospesi o ridimensionati.

L'esperienza di questi mesi ha in particolare confermato l'importanza, all'interno del terzo settore, del segmento imprenditoriale – quello delle imprese sociali di diritto o di fatto – che si è rivelato decisivo anche in questo frangente. Non solo per i servizi erogati, ma anche per l'apporto che riesce a dare – pur in fasi critiche – alla difesa e all'incremento degli investimenti e dell'occupazione. Un contributo destinato a crescere nei prossimi anni di fronte sia al prevedibile aumento della disoccupazione e di molti bisogni sociali, che agli impegni che l'Italia si assumerà con il *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR), soprattutto se si sapranno realizzare: una riorganizzazione su base territoriale dei servizi sociali, sociosanitari e sanitari; l'apertura di nuove frontiere operative sul fronte culturale, ambientale ed educativo; lo sviluppo della riabilitazione sociale ed economica su base comunitaria di ampie aree del Paese. Il tutto realizzando opportunità di coniugare la creazione di posti di lavoro sia per giovani con elevati livelli di istruzione che per lavoratori deboli o espulsi dagli iter produttivi a seguito della probabile accelerazione di alcuni processi innovativi.

È questa una potenzialità da valorizzare anche in relazione alla prevedibile, progressiva presa d'atto della sostanziale inefficacia dei soli sussidi nella lotta

alla povertà e della necessità di operare per il rafforzamento della coesione sociale. È utile, in proposito, ricordare che le sole cooperative di inserimento lavorativo stanno garantendo un lavoro dignitoso e remunerato a oltre 30 mila (forse 40 mila se si considerano anche i "non certificati") lavoratori con gravi difficoltà di accesso al lavoro, e che il comparto dell'imprenditoria sociale nel suo complesso non solo ha in forza una elevata percentuale di laureati, ma è stato anche un luogo di formazione per migliaia di giovani in tirocinio o in Servizio Civile.

Il contributo al sistema dei servizi e all'occupazione sarà tuttavia tanto maggiore e migliore quanto più imprese sociali e terzo settore riusciranno non solo a mantenere, ma anche a rafforzare la propria autonomia soprattutto rispetto agli enti pubblici. Un obiettivo il cui raggiungimento dipenderà però (e soprattutto) dall'abbandono della esasperata ricerca di ridurre l'impegno finanziario e da una profonda revisione delle pratiche competitive, imposte da oltre un decennio proprio dagli stessi enti pubblici che sino ad ora hanno agito più come acquirenti, piuttosto che partner al servizio della comunità.

La crisi pandemica però, a differenza di quella finanziaria del 2008/2009, ha colpito direttamente anche il terzo settore e le imprese sociali. Durante il primo lockdown la maggior parte dei servizi è stata chiusa e la successiva riapertura è avvenuta in modo graduale e adottando rigide misure di distanziamento che hanno fatto incrementare i costi di gestione, mentre nella seconda ondata numerosi servizi hanno dovuto affrontare sospensioni temporanee ed un funzionamento ridotto con aumento dei costi e riduzione delle entrate. Sono state particolarmente colpite le organizzazioni impegnate nei servizi alla persona – quelli educativi (dai nidi alle scuole per l'infanzia o di grado superiore), i centri diurni per minori e disabili e le strutture residenziali e semi-residenziali rivolte agli anziani, ma anche (e forse soprattutto) le organizzazioni culturali e sportive che si sono trovate con entrate azzerate o ridotte, ma con costi costanti e prive di aiuti. Nonostante molte imprese sociali abbiano cercato di adattare l'attività alle nuove condizioni, le conseguenze nell'immediato si sono scaricate innanzitutto sui lavoratori che, a differenza di quelli pubblici impiegati in attività simili, sono stati messi in Cassa Integrazione o, quando a tempo determinato, spesso hanno perso il lavoro e poi, in secondo luogo, sugli stessi enti, che in molti casi registreranno importanti perdite di bilancio nell'esercizio 2020.

Una parte delle organizzazioni di terzo settore – in particolare molte fondazioni e cooperative sociali con una storia alle spalle – sono ben patrimonializzate, soprattutto grazie al vincolo dell'indivisibilità di utili e patrimonio, e possono gestire, pur con qualche affanno, le conseguenze patrimoniali delle perdite economiche causate dalla pandemia. Tuttavia il settore nel suo complesso uscirà fortemente indebolito dalla crisi, sia per la perdita delle unità più fragili, sia per le riduzioni dei patrimoni derivanti dalla necessità di assorbire le perdite.

Vi saranno dunque conseguenze negative sulla capacità di investire, soprattutto nell'innovazione delle modalità di offerta dei servizi, proprio in un momento in cui investimenti di questo tipo sarebbero indispensabili. Gli impatti economici della pandemia sugli enti del terzo settore, inoltre, non saranno uniformi in tutto il territorio nazionale, ma colpiranno maggiormente le organizzazioni che operano nelle Regioni economicamente e socialmente più fragili, concentrate nel Meridione e nelle Isole. In queste aree, infatti, enti di terzo settore e imprese sociali sono più deboli e poco patrimonializzate. Non solo: in assenza di misure nazionali in grado di mitigare le conseguenze economiche della crisi pandemica – come avvenuto ad esempio con i ristoratori per le attività commerciali – non hanno potuto beneficiare di misure regionali di sostegno adottate, invece, da alcune Regioni del Centro e del Nord.

9.2 Cosa fare

È quindi importante alzare lo sguardo, prendere in considerazione il quadro globale determinatosi con la pandemia e cercare di disegnare scenari e azioni per il futuro, concentrandosi sulle scelte di fondo da compiere. La denominazione "Next Generation EU" attribuita dall'Unione Europea al più grande piano di intervento pubblico mai previsto nel nostro continente dà infatti un chiaro segnale su quale debba essere l'orizzonte a cui tendere per operare al meglio. Non è, e non deve essere, tempo di sguardi rivolti allo specchietto retrovisore: è necessario puntare a prospettive in grado di guidare un'azione costruttiva e incisiva di lungo periodo.

Resta però da capire a chi spetta definire questi orizzonti e farsi carico delle iniziative conseguenti. L'idea che sembra prevalere in questo momento è che sia necessario puntare a un deciso potenziamento dell'intervento pubblico: per combattere il virus, per contrastare e lenire i drammatici impatti sul quadro economico e sociale e – ora che, grazie ai vaccini, pare intravedersi la fine del tunnel – per individuare e gestire gli interventi strutturali volti a ridisegnare gli assetti economici, sociali e, per certi versi, istituzionali del Paese.

La convinzione che guida gli estensori di questo Rapporto è che un simile approccio non sia sufficiente e che per costruire il futuro sarà particolarmente importante valorizzare, più di quanto fatto finora, anche la presenza e la funzione dell'imprenditoria sociale. Solo riconoscendo e potenziando la possibilità di svolgere in forma privata anche attività economiche finalizzate al perseguimento di interessi generali sarà possibile garantire il presidio efficiente di settori come quelli del welfare, dell'istruzione, della tutela dei beni artistici ed ambientali e di molti altri ancora. Tutti decisivi per dar risposta ai bisogni delle persone

e per la costruzione di un sistema sociale ed economico meno diseguale. Senza dimenticare la necessità di promuovere la biodiversità di istituzioni economiche che proprio l'esperienza della pandemia ha permesso di apprezzare.

Per questo si formulano di seguito alcune proposte molto concrete che confidiamo possano entrare nell'agenda politica e dar luogo a dibattiti e approfondimenti, per essere affinate e rese operative.

Prima di presentare in dettaglio le proposte è però necessario ricordare come le politiche per l'imprenditoria sociale siano solo una parte, talvolta rilevante ma mai esaustiva, di politiche settoriali più ampie. L'esempio più evidente è quello dei servizi di welfare. È questo l'ambito in cui l'imprenditoria sociale italiana è nata e cresciuta, soprattutto grazie alla straordinaria esperienza della cooperazione sociale, ma è evidente che uno sviluppo armonico e compiuto di un sistema di protezione sociale richiede misure e dispositivi che vanno ben oltre quelli rivolti alle imprese sociali. Tante altre sono infatti le azioni necessarie per creare un ecosistema entro il quale le persone possano trovare equilibrate risposte, grazie anche all'operato delle imprese sociali. Servono azioni come la definizione dei livelli minimi di prestazioni socioassistenziali, una migliore messa a punto del reddito di cittadinanza e delle politiche attive del lavoro, soprattutto di quelle indirizzate al sostegno delle persone più fragili; servono gli interventi di riequilibrio delle disuguaglianze territoriali, le azioni di contrasto alla povertà, quelle di supporto alle famiglie e alla parità di genere. L'attivazione e il potenziamento di molte di queste misure rientrano tra gli interventi previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e pertanto è ragionevole ritenere che le imprese sociali, che in questi ambiti sono già uno degli attori più importanti, potranno offrire un decisivo contributo, soprattutto se saranno oggetto a loro volta di un mirato programma di valorizzazione, per il quale qui formuliamo dieci concrete proposte.

1 Dalla solidarietà alla capitalizzazione delle imprese sociali

La pandemia sembra aver fatto riscoprire agli italiani la solidarietà e la sua importanza, sottolineata anche da commentatori tradizionalmente non interessati al tema. Lo hanno dimostrato sia la generosità nel sostenere con donazioni la sanità pubblica, sia la capacità di mettere in campo iniziative solidali per reagire immediatamente, e assai prima di Protezione Civile e istituzioni pubbliche, al presentarsi di bisogni inediti. Più in generale, l'esperienza della pandemia ha mostrato ancora una volta come sistemi economici fondati solo sui principi dell'autorità o dell'auto-interesse – in altri termini, Stato e mercato – finiscano per sprecare molte risorse, che invece entrano in gioco se si riconoscono e si lasciano operare i principi della solidarietà e della cooperazione.

Per questo è importante riflettere su come consolidare questa disponibilità alla generosità, andando oltre l'emergenza e le donazioni di tempo e denaro e cercando di orientare verso investimenti in imprese ed attività a esplicita vocazione sociale una parte, anche modesta, dei quasi 800 miliardi di euro oggi depositati sui conti correnti, in larga parte senza alcuna remunerazione. E facendo questo in modo diretto, cioè offrendo ai risparmiatori la possibilità di investire con basso rischio in imprese sociali del territorio, senza passare per forme di "finanza di impatto" che, anche quando non perseguono scopi speculativi, hanno comunque dei costi troppo elevati e meccanismi di allocazione dei capitali troppo complessi. Ciò consentirebbe di rafforzare la struttura patrimoniale delle imprese sociali, indebolita dalla pandemia, e di favorire la loro ripresa e sviluppo futuro, mettendole in grado di affrontare i progetti di crescita e innovazione necessari per migliorare la risposta ai vecchi e nuovi bisogni e contribuire alla realizzazione del PNRR.

La misura che proponiamo per ottenere un tale risultato consiste nella creazione di un fondo *ad hoc* – ad esempio tra quelli previsti dallo stesso PNRR – che garantisca il raddoppio del capitale sociale raccolto dalle imprese sociali. La quota statale andrà ad incrementare le riserve indivisibili, che costituiscono fisiologicamente un patrimonio intergenerazionale, che non potrà mai essere privatizzato e che rimarrà come una permanente leva per lo sviluppo delle iniziative future. Iniziative simili, finanziate con risorse europee – ad esempio il *Fondo Jeremy* della Regione Lombardia – hanno dato in passato ottimi risultati e potrebbero essere replicate su scala nazionale. Con una tale leva le imprese sociali sarebbero sicuramente in grado di raccogliere una quota dei risparmi privati disponibili nelle loro comunità di riferimento, riconoscendo ai sottoscrittori un decoroso rendimento. Una simile misura potrebbe poi innescare ulteriori processi di moltiplicazione di iniziative messe in campo sia dal movimento cooperativo sia dal mondo della filantropia istituzionale. I Fondi mutualistici e gli enti filantropici potrebbero andare oltre l'esperienza avviata nell'emergenza di fornire garanzie per l'accesso al sistema bancario e strutturare forme di garanzia a favore dei cittadini sottoscrittori di capitale sociale, con evidenti ricadute anche sulla incentivazione e valorizzazione di meccanismi di corresponsabilità comunitaria. Oltretutto con la possibilità per le imprese sociali costituite in forma cooperativa di connettere l'intervento alla figura del socio finanziatore. Questa opportunità è già stata utilizzata con successo in diverse occasioni per coinvolgere finanziariamente i cittadini nello sviluppo di progetti ad alto valore comunitario, sia nella rigenerazione di beni fisici che nella produzione di energia da fonti alternative.

2 Cambiare in profondità le relazioni tra amministrazioni pubbliche e imprese sociali

Le difficoltà e i limiti del nostro sistema socioassistenziale e sanitario, messi drammaticamente allo scoperto dall'emergenza, ne impongono un ripensamento complessivo. Si tratta di cogliere l'occasione della crisi e delle risorse di provenienza europea per avviare urgentemente il riassetto di molte aree di intervento, tra le quali, in particolare, quella sociosanitaria, che vede impegnate un gran numero di imprese sociali, siano esse formalmente tali o di fatto, come gli enti non commerciali che gestiscono in forma imprenditoriale centinaia di strutture di accoglienza e servizi per anziani e disabili.

Il tema del generale miglioramento delle politiche sociali e sociosanitarie è molto ampio e relevantissimo per il futuro dell'imprenditoria sociale – basti pensare alla ormai improcrastinabile definizione dei LEP (Livelli Essenziali delle Prestazioni) e ai riflessi che ciò determinerebbe sulla domanda di servizi – ma esula dall'orizzonte di questo lavoro, che intende indicare misure specificamente correlate all'impresa sociale.

In questa prospettiva, l'innovazione decisiva da tradurre al più presto in prassi concrete è la revisione radicale delle modalità con cui sono stati impostati e gestiti i rapporti tra pubbliche amministrazioni e imprese sociali negli ultimi due decenni, passando dalle pratiche competitive all'attuazione generalizzata e ben strumentata dell'art. 55 del Codice del Terzo settore (CTS). Si tratta di prendere atto, una volta per tutte e seguendo le indicazioni non degli estensori di questo Rapporto, ma della sentenza 131/2020 della Corte costituzionale, per cui le imprese sociali non vanno più considerate come subfornitori delle amministrazioni pubbliche, bensì come partner paritari con i quali co-programmare e co-progettare la gestione e lo sviluppo dei servizi. Si tratta di una trasformazione che offrirebbe all'imprenditoria sociale la possibilità di dispiegare appieno le proprie potenzialità, sia in termini di impatto sociale sia producendo sviluppo economico e buona occupazione. Lo snodo cruciale da comprendere e gestire è che la dimensione comunitaria, formalizzata nell'art. 55, riguarda non solo la programmazione, la progettazione e la gestione delle risposte ai bisogni sociali, ma interessa anche l'individuazione e l'interpretazione stessa di tali bisogni, consapevoli del fatto che non sono definibili sulla base di criteri astratti, ma vanno affidati alle "comunità della cura" territoriali che ora, grazie alla nuova normativa, hanno la possibilità di costituirsi e svilupparsi.

Dopo anni di gestione di gare competitive – spesso decise solo sulla base del prezzo senza alcuna considerazione per la qualità dei servizi e per le condizioni di lavoro – passare a una gestione basata su forme di collaborazione impostate su basi paritetiche rappresenta una vera e propria sfida. Occorre

quindi che venga predisposta una strategia che favorisca questo passaggio. In particolare è necessario da subito: definire le linee guida da seguire nel co-programmare e co-progettare i servizi, da usare anche come base per la formazione delle persone impegnate in questi processi; istituire un fondo che garantisca un adeguato flusso di risorse verso gli enti locali, attivabili attraverso iniziative, anche sperimentali, di co-programmazione e co-progettazione; promuovere un sistema di valutazione delle pratiche realizzate attraverso questi processi e infine, a vent'anni dalla promulgazione, rivedere la legge 328 per allinearla alle nuove previsioni normative.

3 Completare la riforma del terzo settore e dell'impresa sociale

Con l'entrata a regime, ormai prossima, del Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), il tempo per la completa attuazione della riforma del terzo settore e dell'impresa sociale s'è fatto breve e si stanno inesorabilmente evidenziando una serie di problematiche, principalmente di natura fiscale, che sino ad ora sono state mantenute sopite. La notifica all'Unione Europea dei regimi previsti nel Codice del Terzo settore, come condizione per la loro applicazione, non è stata – dopo oltre tre anni – ancora inoltrata. Si tratta di una inerzia che non ha giustificazione e che, peraltro, potrebbe essere sanata all'origine: basterebbe sopprimere l'onere di notifica che appare del tutto incongruo e addirittura pretestuoso di fronte ad una consolidata giurisprudenza della Corte di Giustizia europea – documentata e argomentata nella sentenza dell'8 settembre 2011 – e all'orientamento ormai acquisito della Commissione, che riconoscono la legittimità di specifici regimi fiscali per imprese con finalità diverse dal profitto, come le cooperative e, a maggior ragione, le imprese sociali strettamente vincolate nella distribuzione di utili.

Il punto è particolarmente rilevante per tutta l'area del terzo settore di natura produttiva e imprenditoriale, che oggi appare diviso in più componenti – le cooperative sociali, le imprese sociali con altra forma societaria, e gli enti non commerciali che però operano come imprese sociali e devono decidere se assumerne o meno lo *status*, anche da un punto di vista formale – ognuna con vantaggi e obblighi fiscali diversi (Tabella 9.1). Una situazione che, tra l'altro, sta rallentando il passaggio a imprese sociali delle organizzazioni di terzo settore che di fatto operano in tutto e per tutto come imprese, ma che in assenza della completa attuazione della riforma fiscale si troverebbero a sostenere maggiori costi senza beneficiare dei vantaggi previsti da una legge che sta per compiere quattro anni.

	Iscrizione al RUNTS	Tassazione ordinaria	IVA
Cooperative sociali e cooperative/imprese sociali	Risulteranno automaticamente iscritte al RUNTS in quanto iscritte nella sezione IS del registro delle imprese (art. 11 del CTS)	Le cooperative sociali sono esenti Ires, mentre le cooperative imprese sociali, in assenza della notifica alla UE, godono della fiscalità propria delle cooperative con la limitata non tassabilità dei saldi attivi di bilancio destinati a riserva indivisibile	Le cooperative sociali che operano nel campo scioassistenziale ed educativo godono di una aliquota IVA del 5% che rappresenta il punto d'equilibrio ottimale tra contenimento dei prezzi al consumatore finale e deducibilità dell'IVA sugli acquisti
Imprese sociali non cooperative	Risulteranno automaticamente iscritte al RUNTS in quanto iscritte nella sezione IS del registro delle imprese (art. 11 del CTS)	Sono assoggettate, in assenza della notifica alla UE, alla tassazione ordinaria delle imprese, anche per i saldi attivi destinati a riserva indivisibile	Non godono di nessun regime IVA specifico. Se gli enti operano nei settori di cui all'art. 10, c. 1, n. 15), 19, 20) e 27ter, poiché l'esenzione da IVA viene riservata agli ETS, non commerciali (vedi art. 89, c. 7, lett. b) del CTS) sulle prestazioni effettuate debbono applicare l'aliquota del 22% con evidenti impatti sui consumatori finali (enti che operano con modalità imprenditoriali)
Imprese sociali di fatto, operanti come enti non commerciali	Dovranno valutare e decidere se iscriversi al RUNTS e in quale sezione	Se optassero per la trasformazione in impresa sociale, in assenza della notifica alla UE, risulteranno assoggettate alla tassazione ordinaria delle imprese, anche nel caso di fondazioni (la stragrande maggioranza) per le quali è istituzionalmente impossibile la distribuzione di qualsiasi utile	Attualmente operanti nei settori di cui sopra con prestazioni esenti da IVA, enti non commerciali - onlus, si troverebbero a dover applicare l'IVA al 22% per le loro prestazioni, ipotesi ovviamente improponibile

Tabella 9.1 I trattamenti fiscali delle diverse componenti del terzo settore con natura produttiva-imprenditoriale

La situazione che si è venuta determinando a seguito di questa inerzia nella attuazione della riforma è oggettivamente paradossale e priva di qualsiasi giustificazione, e lo è ancora di più se vi si aggiunge anche il tema della mancata armonizzazione del regime IRAP. È chiaro che per favorire la piena operatività delle imprese sociali sia necessario intervenire con la massima urgenza, per ragioni di coerenza sistemica e di equità, ma anche per evitare che il vantaggio fiscale continui ad essere all'origine di scelte organizzative e operative che rischiano di risultare del tutto improprie, soprattutto dal punto di vista della corretta organizzazione dell'attività. Soltanto con un pieno allineamento del regime fiscale, riguardante tanto le imposte dirette che quelle indirette, l'universo dell'imprenditoria sociale potrà dispiegare appieno le sue potenzialità.

4 Disciplinare l'impresa sociale di comunità

Nel corso degli ultimi anni è cresciuto l'interesse verso le imprese di comunità tanto che diverse Regioni le hanno disciplinate con norme *ad hoc* e, sia in questa legislatura che nella precedente, sono stati depositati in Parlamento disegni di legge volti a disciplinare le imprese e le cooperative di comunità. La già citata sentenza 131/2020 della Corte costituzionale – nella quale la Corte si è pronunciata sul ricorso governativo in merito alla Legge Regionale n. 2 del 2019 della Regione Umbria che ha disciplinato con una propria legge proprio le cooperative di comunità – ha rafforzato la tesi secondo cui è opportuno che l'impresa di comunità venga riconosciuta come una tipologia di impresa sociale. Un riconoscimento basato sull'obiettivo e sulle forme di governance – l'interesse e la partecipazione diretta della comunità – e non legato ai settori di attività, in modo che queste imprese – come già previsto per le imprese di inserimento lavorativo – possano impegnarsi nella produzione di qualsiasi tipo di beni e servizi di interesse della comunità, come ad esempio la gestione del servizio idrico o la produzione e distribuzione di energia da fonti rinnovabili, settori che al momento non rientrano tra quelli previsti per le imprese sociali.

La via maestra per disciplinare queste imprese non è la redazione di una distinta normativa *ad hoc*, ma quella di un limitato intervento sul d.lgs. 112/2017 che inserisca le imprese di comunità nell'alveo dell'impresa sociale. A tale proposito si dovrebbe innanzitutto prevedere per le imprese di comunità l'obbligo di adottare forme di governance inclusive di tutti gli stakeholder rilevanti, anche senza imporre modalità applicative rigide. In secondo luogo va introdotta, accanto a quella dei soci volontari e lavoratori, anche la categoria dei soci cittadini-utenti, consentendo loro di collaborare gratuitamente e senza particolari limitazioni alla gestione dell'impresa e alle sue attività. Il carattere stesso di que-

ste imprese le porta infatti ad avere una base associativa molto ampia – tendenzialmente, l'intera comunità locale – che aggrega coloro che fruiscono dei servizi o che sostengono la cooperativa in vari modi; vanno rimossi quindi per queste imprese i vincoli alla composizione della base sociale e dei rapporti tra soci impegnati a titolo gratuito o oneroso. Infine, vanno introdotti limiti stringenti, non presenti per le imprese sociali tradizionali, al possesso ed alla circolazione delle quote o delle azioni delle imprese di comunità costituite come società di capitali, in modo da garantire il legame tra l'impresa e la comunità in cui opera.

5 Valorizzare il lavoro sociale: introdurre meccanismi automatici di adeguamento dei contratti con le amministrazioni pubbliche

La pandemia ha reso evidenti le distanze in termini di diritti, tutele e retribuzioni tra i lavoratori pubblici ed i lavoratori degli enti di terzo settore e delle imprese sociali, soprattutto quelli impegnati nell'erogazione di servizi di welfare. Differenze che non trovano giustificazioni né nella formazione degli operatori – in quanto i lavoratori delle imprese sociali hanno livelli di istruzione spesso superiori a quelli dei lavoratori pubblici impegnati in attività simili – né nelle attività svolte, perché frequentemente si tratta di mansioni simili ed in molti casi uguali a quelle dei dipendenti pubblici. Queste differenze, inoltre, non sono uniformi sul territorio nazionale, ma sono condizionate dai modelli di regolazione dei sistemi di welfare regionali e sono particolarmente marcate nelle Regioni più fragili in termini di sviluppo economico e welfare locale. Nel corso degli ultimi dieci anni, i divari territoriali si sono ampliati in occasione dei rinnovi del contratto collettivo nazionale delle cooperative sociali, il più diffuso nel settore.

Per invertire questa tendenza ed avviare un percorso di convergenza tra diritti, tutele e retribuzioni dei lavoratori pubblici e quelli delle imprese sociali, e di riduzione degli squilibri tra lavoratori sociali che operano in Regioni diverse, è necessario introdurre una norma che assicuri in tutto il territorio nazionale l'adeguamento dei contratti in essere tra attori pubblici e imprese sociali e il conseguente aggiornamento delle rette dei servizi accreditati. Norme di questo tipo già esistono in alcune Regioni, ma per una chiara inversione di rotta è necessaria una prescrizione nazionale che vada in questa direzione, prendendo spunto dalle buone pratiche regionali. Oggi, in assenza di un adeguato quadro nazionale, solo una minoranza degli attori pubblici adegua celermente contratti e tariffe. Negli altri casi, maggioritari, il riflesso è l'inesorabile penalizzazione dei lavoratori sociali a fronte delle difficoltà economiche delle organizzazioni impegnate nella produzione dei servizi di welfare di cui fanno parte.

6 Favorire l'innovazione digitale

Come messo in luce dalla ricerca presentata nei capitoli precedenti, l'esperienza della pandemia ha reso molte imprese sociali e organizzazioni di terzo settore consapevoli dell'importanza delle tecnologie digitali nel contribuire sia al miglioramento dei servizi offerti – riduzione dei tempi di intervento, maggior adattamento delle risposte a bisogni, offerta di prodotti integrativi a quelli di base, ecc. – che al contenimento dei costi. Le sperimentazioni portate avanti durante il lockdown da diverse imprese sociali hanno inoltre mostrato che esse hanno al loro interno o sono in grado di attivare risorse umane con una forte propensione all'utilizzo in senso innovativo di queste tecnologie. Emerge quindi con chiarezza che una sistematica adozione di tecnologie digitali da parte delle imprese sociali può dare un contributo significativo al rafforzamento di molti servizi di welfare e di interesse generale, all'introduzione di nuovi servizi e all'incremento della produttività di servizi finora considerati soggetti alla malattia dei costi. Poiché proprio l'aumento della produttività è uno degli obiettivi principali del PNRR, si propone che all'interno del più generale sostegno alla digitalizzazione in esso previsto sia istituita una linea di azione e di finanziamento specifica per le imprese sociali e gli enti di terzo settore.

7 Promuovere la nascita e sostenere lo sviluppo di nuove imprese sociali: un nuovo progetto "Fertilità"

Ormai è chiaro che una delle conseguenze della pandemia sarà la riduzione significativa delle imprese attive soprattutto nei settori maggiormente colpiti dalle misure di contenimento del Covid-19 e nei territori economicamente più deboli. Per questa ragione saranno necessarie politiche volte a promuovere la nascita di nuove imprese capaci di valorizzare le energie e le competenze comunque presenti nelle comunità, anche se nel 2020 sono risultate inutilizzate, e che abbiano un elevato potenziale di sviluppo nel tempo.

Questa sfida, centrale per il Paese, per essere vinta ha bisogno del contributo anche delle imprese sociali, che può essere attivato replicando un programma nazionale di sostegno alla nascita ed allo sviluppo di nuova imprenditorialità sociale realizzato con successo nei primi anni Duemila: il progetto *Fertilità*. Un'esperienza riuscita – tra le poche che in quelli anni sono state sottoposte a valutazione – di proliferazione (soprattutto nelle Regioni meridionali, ma non solo) di forme di impresa sociale che già avevano dimostrato di funzionare in altre zone del Paese. Una simile spinta alla diffusione di iniziative già collaudate e il loro accompagnamento, superando la vuota e fuorviante retorica della "innovazione" a

tutti i costi, è quello che oggi serve all'Italia. E questo a partire dalle centinaia di esperienze, spesso innovative, prodotte in questi anni, anche in settori e attività diverse dai tradizionali servizi di welfare, oggi contemplati tra quelli in cui possono operare anche le imprese sociali. Quello che serve è una strategia in grado di diffonderle e moltiplicarle. Questa è la politica di sviluppo di cui c'è oggi bisogno, anche perché è dall'*humus* creato dalla proliferazione delle esperienze più avanzate che possono scaturire ulteriori iniziative innovative.

È più che opportuno, quindi, riprendere e aggiornare l'esperienza di Fertilità, promuovendo contemporaneamente lo sviluppo di legami cooperativi tra imprese sociali consolidate con il ruolo di tutor e imprese appena nate o in formazione e un fondo *ad hoc*, adeguatamente finanziato, che sappia dosare con sapienza contributi a fondo perduto, capitale sociale e prestiti. Così si avrà modo di generare la diffusione, auspicabilmente epidemica, delle migliori esperienze di imprenditoria sociale in territori diversi e in tutti i settori previsti dal Codice del Terzo settore.

8 Un piano condiviso tra imprese sociali e amministrazioni pubbliche per la valorizzazione dei patrimoni pubblici inutilizzati e dei beni sequestrati alla mafia

Un terreno in cui applicare su larga scala gli strumenti della co-programmazione e della co-progettazione introdotti dall'art. 55 del d.lgs. 117/2017 è certamente quello della valorizzazione sia dei beni pubblici inutilizzati che di quelli sequestrati alla criminalità organizzata. Un ambito che vede già impegnate le organizzazioni di terzo settore e le imprese sociali, nelle Regioni del Mezzogiorno e non solo. Un impegno che potrebbe essere significativamente potenziato attraverso un programma specifico, integrabile con i precedenti, che incentivi enti locali e imprese sociali a co-programmare e co-progettare il recupero e la valorizzazione di questi patrimoni per realizzare iniziative di interesse generale, magari privilegiando quelle previste nel PNRR, come la realizzazione di asili nido o la valorizzazione di beni storici e culturali. L'uso intelligente dello strumento della co-programmazione può anche prevedere la mobilitazione di risorse, pubbliche e private, delle comunità di riferimento. Il sostegno dovrà essere indirizzato soprattutto alla copertura dei costi di elaborazione e progettazione degli interventi e di quelli destinati a sostenere la costruzione delle alleanze tra Pubblica Amministrazione, impresa sociale e altri soggetti del territorio. L'attuazione dei progetti di valorizzazione e la copertura dei costi di gestione potranno avvenire con il sostegno degli altri interventi già previsti o qui proposti e da risorse private, meglio se all'interno di un quadro organico di misure volto a liberare il potenziale degli enti di terzo settore e delle imprese sociali.

9 Un piano per il sostegno alla formazione sul lavoro dei lavoratori svantaggiati e l'applicazione dell'art. 112 del d.lgs. 50/2016

La ricerca ha ormai dimostrato che le pratiche di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati realizzate dalle imprese sociali determinano ad oggi – e quindi tenendo conto di soli sostegni già in essere, riconducibili essenzialmente alla sola defiscalizzazione degli oneri sociali – un risparmio netto di denaro pubblico stimato in 4 mila euro all'anno per lavoratore. Un valore che pur non includendo i benefici umani sociali e psicologici che ne traggono lavoratori e famiglie, è assolutamente rilevante, anche quando comparato con gli esiti di altre politiche attive del lavoro. Per potenziare questo tipo di esperienze e favorire l'ampliamento delle attività – e quindi la capacità di assorbire un maggior numero di lavoratori – è però necessario riconoscere a queste imprese oltre alla defiscalizzazione degli oneri sociali, anche un contributo netto – a termine, ma almeno pari al risparmio stimato – per ogni lavoratore svantaggiato assunto, che ne copra i costi di formazione sul lavoro e, in particolare, sostenga le figure di tutor dell'inserimento e di responsabile sociale di cui la maggior parte di queste imprese sono ormai dotate. Riconoscendo finalmente che almeno per queste categorie di lavoratori la formazione sul lavoro è assai più efficace e meno costosa di quella in aula su cui, negli anni, si sono investite ingenti risorse del Fondo Sociale Europeo. Con scarsissimi risultati.

Collegato a questo intervento è poi opportuno prevedere una norma nazionale che impegni le amministrazioni pubbliche ad utilizzare l'articolo 112 del d.lgs. 50/2016 che prevede la possibilità per gli attori pubblici di effettuare gare o concessioni riservate ad imprese il cui scopo principale è l'integrazione sociale e professionale delle persone con disabilità o svantaggiate e in cui almeno il 30% dei lavoratori sia composto da persone con disabilità o più in generale svantaggiati.

Questa misura, se applicata in modo diffuso dalle amministrazioni pubbliche, garantirebbe l'inserimento lavorativo delle fasce più deboli della popolazione senza ulteriori costi per le casse pubbliche; inoltre, se combinata con la precedente proposta innescherebbe un circolo virtuoso dalle grandi potenzialità. Purtroppo, sempre a seguito dell'esasperazione della cultura della concorrenza nell'assegnazione a terzi di servizi e opere pubbliche che ha caratterizzato gli ultimi due decenni, essa è ancora utilizzata poco e solamente in alcune aree territoriali. Di qui la proposta di stabilire in modo chiaro e definitivo che le amministrazioni pubbliche e le società controllate dalle stesse non solo possano ma *debbano* applicare l'art. 112 in procedure di appalto e concessione per almeno un decimo del valore delle procedure totali poste in essere annualmente.

10 Servizio civile per tutti i giovani e per i titolari di reddito di cittadinanza

In questi anni le imprese sociali, insieme agli altri enti di terzo settore, hanno maturato una grande esperienza nell'accoglienza e organizzazione dei giovani in Servizio Civile e possono quindi facilmente diventare il principale sistema operativo in grado di attrarre ogni anno decine di migliaia di giovani. Come le sperimentazioni e le ancora troppo sporadiche valutazioni dimostrano, imprese sociali ed enti di terzo settore sono in grado di offrire a questi giovani sia una esperienza significativa di impegno sociale, sia un'importante occasione di professionalizzazione e di acquisizione di nuove abilità e competenze, nonché in non pochi casi il passaggio ad un'attività lavorativa, all'interno o all'esterno delle stesse organizzazioni, al termine del servizio. Poiché i prossimi anni saranno certamente caratterizzati da un aumento delle difficoltà di accesso dei giovani al mercato del lavoro, con il rischio di una progressiva perdita di capitale umano a seguito dell'inattività forzata, si propone un deciso ampliamento delle risorse necessarie alla copertura dei costi in modo da garantire che tutti coloro che faranno domanda possano partecipare all'esperienza. L'aumento delle risorse non è tuttavia sufficiente: è anche necessaria una decisa semplificazione delle procedure, rendendo automatica l'assegnazione dei giovani agli enti accreditati che hanno dimostrato, in modo certificato, di ben operare, senza costringerli a passare sempre attraverso farraginoso procedure legate ad elaborazioni annuali di progetti solo in apparenza innovativi e selezioni progettuali attuate con criteri molto discutibili. Inoltre, si propone che venga studiata la possibilità di richiedere alle organizzazioni un piccolo concorso economico da utilizzare per l'apertura di una posizione previdenziale, ponendo a carico degli enti l'onere del versamento di contributi previdenziali, parametrati al compenso erogato, così da rendere le organizzazioni più responsabili e al contempo innescare meccanismi di copertura previdenziale che, come da più parti ricordato, rappresenteranno uno dei principali problemi per le generazioni future. In una seconda fase si potrà estendere l'obbligo del Servizio Civile anche ai titolari del reddito di cittadinanza in condizione di svolgere un'attività lavorativa.

Bibliografia

Albert S., Whetten D.A. (1985), "Organizational Identity", in Cummings L.L., Staw B.M. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295, JAI Press, Greenwich, Connecticut.

Amati F. (2018), "Impresa sociale e presenza in Italia", in Musella M., Fonovic K., Mostarda M.P. (a cura di), *Valutare gli impatti del Terzo settore. Contributi all'attuazione della riforma*, Scholè, Brescia, pp. 59-76.

Bernardoni A. (2020), *Gli eroi dimenticati nell'emergenza da Covid*, Welforum.it, 1 aprile 2020.

Bernardoni A., Borzaga C. (2020), *Imprese di comunità, come inquadrarle? Una proposta alla luce della Sentenza 131/2020 della Corte costituzionale*, Forum di Impresa Sociale, rivistaimpresasociale.it, 4 luglio 2020.

Bobba L. (2015), "Una legislazione promozionale e sussidiaria per la costituzionalizzazione degli attori della società civile", in Venturi P., Rago S. (a cura di), *L'economia della coesione nell'era della vulnerabilità*, Atti della XV edizione de Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile, Aiccon.

Boffini S. (2020), *Sostegni alla liquidità, chi resta fuori*, Forum di Impresa Sociale, rivistaimpresasociale.it, 20 aprile 2020.

Bonacina R. (2020), *Il Terzo settore? Trattato alla stregua di un garzone*, Vita.it, 29 marzo 2020.

Borzaga C. (a cura di) (2015), *Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana*, Terzo Rapporto Euricse, Trento.

Borzaga C. (a cura di) (2017), *Dimensioni ed evoluzione dell'economia cooperativa italiana nel 2014*, aggiornamento del Terzo Rapporto Euricse, Trento.

Borzaga C. (2018), "Fin dove si può spingere la concorrenza senza causare danni invece che vantaggi?", *Welfare Oggi*, 2/2018.

Borzaga C. (2019), *L'art.55: come liberare il Terzo settore e i servizi sociali dalla schiavitù della concorrenza*, Welforum.it, 23 settembre 2019.

Borzaga C., Calzaroni M., Lori M. (2016), "L'impresa sociale nei dati censuari" in Barbetta G.P., Zamaro N., Ecchia G. (a cura di), *Le istituzioni nonprofit in Italia. Dieci anni dopo*, Il Mulino, Bologna.

Borzaga C., Defourny J. (eds.) (2001), *The Emergence of Social Enterprises*, Routledge, London.

Borzaga C., Fontanari E. (2020), "Impresa sociale e finanza: un'analisi della situazione delle cooperative sociali italiane", *Impresa Sociale*, 2.2020, pp. 78-85.

Borzaga C., Ianes A. (2006), *L'economia della solidarietà*, Donzelli, Roma.

Borzaga C., Salvatori G. (2020), *Perché il PNRR è insoddisfacente*, Forum di Impresa Sociale, rivistaimpresasociale.it, 10 dicembre 2020.

- Borzaga C., Sforzi J. (2019), "Imprese di comunità e riconoscimento giuridico: è davvero necessaria una nuova legge?", *Impresa Sociale*, 13.2019, pp. 17-30.
- Campagnoli G. (2014), *Riusiamo l'Italia. Da spazi vuoti a start-up culturali e sociali*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Capuano (2020), *Coronavirus, crisi economiche a confronto*, Start Magazine, startmag.it, 8 marzo 2020.
- Centro Studi CNA (2020), *L'impatto dell'epidemia coronavirus sull'attività delle micro e piccole imprese*, marzo 2020, Roma.
- CGIL – Fondazione Di Vittorio (2020), *Quando lavorare da casa è... SMART?*, Prima Indagine sullo Smart Working, maggio 2020, Roma.
- Chiaf E. (2013), "Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo", *Impresa Sociale*, 0.2013, pp. 21-37.
- Chiesa F. (2020), *Le cooperative sociali alla prova del Covid: «Ci adattiamo, ma i costi chi li paga?»*, Corriere Buone Notizie, 12 giugno 2020.
- Christie N. (1986), *Abolire le pene*, Edizioni Gruppo Abele, Torino.
- Consiglio dell'Unione Europea (2018), *Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente*, Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, 2018/C 189/01, 4.6.2018.
- Coop (2020), *Rapporto Coop 2020. Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani*, ANCC-COOP, Roma.
- CSVnet (2020), *Il volontariato e la pandemia. Pratiche, idee, propositi dei Centri di servizio a partire dalle lezioni apprese durante l'emergenza Covid-19*, Report agosto 2020, Roma.
- CSV Milano (2020), *Sabbadini: geografia delle disuguaglianze post Covid*, csvlombardia.it, 16 settembre 2020.
- De Carli (2021), *Quale futuro per le donazioni*, Vita.it, 7 gennaio 2021.
- De Leonardis O., Mauri D., Rotelli F. (1994), *L'impresa sociale*, Anabasi, Milano.
- Di Vico D. (2021), *Una frattura da ricucire in una società spezzata*, Corriere Buone Notizie, 26 gennaio 2021.
- Euricse (2020), *Imprese di comunità e beni comuni. Un fenomeno in evoluzione*, Euricse Research Report, n. 18|2020, autori: Cristina Burini, Jacopo Sforzi.
- Eurofound (2020), *Living, working and COVID-19*, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- European Commission (2020a), *Social enterprises and their ecosystems in Europe*, European Union, Luxembourg.
- European Commission (2020b), *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*, Authors: C. Borzaga, G. Galera, B. Franchini, S. Chiomento, R. Nogales and C. Carini, European Union, Luxembourg.
- European Commission (2020c), *European Economic Forecast*, Summer 2020 (Interim), Institutional Paper 132, July 2020, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, Luxembourg.
- Fazzi L. (2019), *Costruire l'innovazione nelle imprese sociali e nel terzo settore*, Franco Angeli, Milano.
- Fondazione Cariplo (2021), *L'impatto del Covid-19 sugli enti di terzo settore. Prime stime sui dati delle candidature al Bando LETS GO!*, Quaderni dell'Osservatorio – Valutazione, n. 35, Milano.
- Galera G. (2020), "Verso un sistema sanitario di comunità. Il contributo del Terzo settore", *Impresa Sociale*, 2.2020, pp. 88-122.
- Garena G., Tosco L. (2019), *Oltre il '68. Due educatori in viaggio nella provvisoria reale utopia, dalla segregazione all'integrazione sociale*, Edizioni Libreriauniversitaria.it
- Giorgio F., Carnazza P. (2020), "Gli effetti del COVID-19 sull'economia italiana e sul sistema produttivo", *Argomenti. Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale*, 16, pp. 25-55.
- Gori C. (2020), *Combattere la povertà: L'Italia dalla Social card al Covid-19*, Editori Laterza, Bari.
- Guglielmo M., Libbi M. (2020), "Capitalising Social - Socializing Capital? Le narrative accademiche sulla Social Entrepreneurship: un'analisi critica dei contenuti politico-ideologici", *Impresa sociale*, 1.2020, pp. 47-67.
- Iris Network (2009), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, I Rapporto Iris Network, curatori: Carlo Borzaga, Flaviano Zandonai, Donzelli, Roma.
- Iris Network (2012), *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*, Il Rapporto Iris Network, curatori: Paolo Venturi, Flaviano Zandonai, Altreconomia, Milano.
- Iris Network (2014), *L'impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*, III Rapporto Iris Network, curatori: Paolo Venturi, Flaviano Zandonai, Iris Network, Trento.
- Isnet (2020), *L'impresa ad impatto sociale. Co-creare il futuro*, XIV Osservatorio Isnet sull'Impresa sociale in Italia, Isnet, Rimini.
- Istat (2017), *Il sistema dei conti della sanità per l'Italia, Anni 2012-2016*, Report Istat, 4 luglio 2017, Roma.
- Istat (2019), *Struttura e performance delle cooperative italiane – Anno 2015*, Rapporto di ricerca, Roma.
- Istat (2020a), *Censimento permanente delle istituzioni non profit*, Anno 2018. <https://www.istat.it/it/archivio/248321>
- Istat (2020b), *Contributo e posizionamento all'interno del sistema produttivo italiano dei settori di attività economica, secondo la classificazione Ateco a 5 cifre*, Nota esplicativa, 16 aprile 2020, Roma.
- Istat (2020c), *Esame del disegno di legge A.S. 1766. Conversione in legge del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18*, Memoria scritta dell'Istituto nazionale di statistica, 5a Commissione programmazione economica e bilancio, Senato della Repubblica, 26 marzo 2020, Roma.
- Istat (2020d), *Il finanziamento delle imprese nell'emergenza*, integrazione alla Rilevazione sull'impatto dell'emergenza Covid-19 sulle imprese italiane, 17 luglio 2020, Roma.
- Istat (2020e), *Il mercato del lavoro - I trimestre 2020*, 12 giugno 2020, Roma.
- Istat (2020f), *Il mercato del lavoro - II trimestre 2020*, 11 settembre 2020, Roma.
- Istat (2020g), *Il mercato del lavoro - III trimestre 2020*, 12 dicembre 2020, Roma.

- Istituto Giuseppe Toniolo (2020), *La condizione giovanile in Italia. Rapporto giovani 2020*, Il Mulino, Bologna.
- La Nuova Cooperativa (1997), *Volevamo soltanto cambiare il mondo*, Edizioni Sonda, Torino.
- Lee H., Lee J., Shim K. (2016), *Entrepreneurial Characteristics: A Systematic Literature Review*, Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS) Proceedings.
- Legacoop (2020), *Osservatorio Covid-19: gli effetti del Coronavirus sulle cooperative*, Report 9, giugno 2020, Roma.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *The Academy of Management Review*, 21(1), pp. 135-172.
- Marocchi G. (2018), *Coprogrammazione, coprogettazione e gli anticorpi della conservazione*, Welforum.it, 31 agosto 2018.
- Marocchi G. (2020a), *Filantropia e terzo settore: più che mai partner per risollevarsi. Intervista a Carola Carazzone*, Welforum.it, 31 marzo 2020.
- Marocchi (2020b), "La Sentenza 131 e il lungo cammino della collaborazione", *Impresa sociale*, 3.2020, pp. 82-88.
- Mauro A. (2020), *Crisi peggiore del 2008, sospendere il Patto di stabilità e crescita. Intervista a Joseph Stiglitz*, Huffington Post, 11 marzo 2020.
- Mazzoli G. (2015), "Contributo", in Venturi P., Rago S. (a cura di), *L'economia della coesione nell'era della vulnerabilità*, Atti della XV edizione de Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile, Aiccon.
- Miller D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, 29(7), pp. 770-791.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2020), *I servizi sociali al tempo del Coronavirus. Pratiche in corso nei Comuni Italiani*, Direzione Generale per la Lotta alla povertà e per la programmazione sociale, Roma.
- Mosca M., Musella M. (2016), "Economia sociale viva", in Arcidiacono C., Baldascino M., De Rosa A., Mosca M., Musella M., Natale A., Sbordone M.A. (a cura di), *Local design network. Rete di economia sociale nelle Terre di don Peppe Diana*, ListLab, Trento, p. 15-31.
- Musella M. (2008), "Impresa sociale e sviluppo del Mezzogiorno", *Prospettive Sociali e Sanitarie*, anno XXXVIII, n. 2, pp. 1-2.
- Musella M. (2018), "La riforma dell'impresa sociale. Un'opportunità per lo sviluppo", in Fici A. (a cura di), *La riforma del terzo settore e dell'impresa sociale*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- Musella M. (2020a), "Sostenibilità ambientale e sviluppo umano nel Mezzogiorno", *Rassegna Economica. Rivista internazionale di Economia e Territorio*, n. 2/2020, S.r.m., Napoli.
- Musella M. (2020b), *La raccolta fondi e il coronavirus. Una provocazione*, Forum di Impresa Sociale, rivistaimpresasociale.it, 3 aprile 2020.
- OECD (2020), *OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis*, OECD Publishing, Paris.
- Paladini R. (2020), "Quando l'impresa artigiana si comporta da impresa sociale", *Impresa Sociale*, 4.2020, pp. 60-70.
- Pellizzari S., Borzaga C. (a cura di) (2020), *Terzo settore e Pubblica Amministrazione. La svolta della Corte Costituzionale*, Instant book del convegno omonimo organizzato il 26 ottobre 2020 da Euricse.
- Pini M., Rinaldi A. (2020), "Nuova imprenditorialità mancata e perdita di occupazione: prime valutazioni sugli effetti della pandemia sul sistema produttivo italiano", *EyesReg*, 10(3).
- Sacchetti S., Tortia E. (2019) "The notion of social responsibility in social enterprises and non-profit organizations", *Corporate Governance: Search for the Advanced Practices*, pp. 241-253.
- Salvatori G. (2020), "La dimensione politica dell'economia sociale", *Impresa Sociale*, 1.2020, pp. 25-33.
- Santuari A. (2020), *Gli ETS e la sospensione delle attività a causa del Covid-19. Brevi riflessioni sulla portata dell'art. 48, d.l. n. 18/2020*, Welforum.it, 27 aprile 2020.
- Save the Children (2020), *L'impatto del coronavirus sulla povertà educativa*, Report maggio 2020, Roma.
- Scalvini F. (2018), "Una nuova stagione. Il Codice del Terzo Settore e le relazioni tra enti del Terzo settore e le pubbliche amministrazioni", *Welfare Oggi*, 2/2018.
- Schein E.H. (2000), *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- SVIMEZ (2020), *L'impatto economico e sociale del Covid-19: Mezzogiorno e Centro-Nord*, Report aprile 2020, Roma.
- Taylor I.R., Walton P., Young J. (1973), *The New Criminology: For a Social Theory of Deviance*, Routledge, London.
- Teneggi G. (2016), "Aree interne: dove il welfare non si fa con i servizi", *Welfare Oggi*, 2/2016.
- Teneggi G. (2017), *Storia di un paese che voleva vivere e di un bar che è diventato un bene comune*, Labsus.it, 28 febbraio 2017.
- Ufficio Studi Confcommercio (2020), *Stima del numero di imprese del commercio e dei servizi che potrebbero non riaprire*, 10 maggio 2020.
- United Nations (2018), *Satellite Account on Non-profit and Related Institutions and Volunteer Work*, United Nations, New York.
- Vanni E. (2020), *Quanto a lungo possiamo essere resilienti?*, Forum di Impresa Sociale, rivistaimpresasociale.it, 25 novembre 2020.
- Venturi P., Zandonai F. (2019), *Dove. La dimensione di luogo che ricompone impresa e società*, Egea, Milano.
- Volpato C. (2019), *Le radici psicologiche della disuguaglianza*, Editori Laterza, Bari.

Curatori e Autori

Curatori

Carlo Borzaga

professore senior di Politica Economia presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Trento, presidente di Euricse, consigliere di Iris Network, co-direttore scientifico della rivista *Impresa Sociale*

Marco Musella

professore ordinario di Economia Politica presso il Dipartimento di Studi Umanistici dell'Università degli Studi di Napoli "Federico II", presidente di Iris Network, co-direttore scientifico della rivista *Impresa Sociale*

Autori

Francesco Amati

docente a contratto presso il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università degli Studi di Napoli "Federico II"

Andrea Bernardoni

presidente di Legacoopsociali Umbria, responsabile Area Ricerche di Legacoopsociali Nazionale, responsabile Ufficio economico e finanziario di Legacoop Umbria, consigliere di Iris Network

Chiara Carini

ricercatrice presso Euricse

Elisa Chiaf

direttore esecutivo della Cooperativa di Bessimo

Sara Depedri

ricercatrice presso Euricse

Massimo Lori

responsabile Registro statistico delle istituzioni non profit dell'ISTAT

Gianfranco Marocchi

direttore della rivista *Impresa Sociale*, collaboratore di *Welforum.it*, co-direttore della Biennale della Prossimità

Felice Scalvini

presidente di Assifero, presidente di Fondazione ASM, consigliere di Iris Network, direttore responsabile della rivista *Impresa Sociale*

Giulia Tallarini

ricercatrice presso Euricse

Ringraziamenti

Questo Rapporto è frutto del prezioso lavoro di molte persone. Un grazie agli autori, che hanno messo a disposizione conoscenza, competenze, tempo e risorse. A seguire tutte quelle istituzioni, a partire dall'Istat ed Euricse, che hanno fornito supporto nel reperimento dei dati; Euricse ha contribuito inoltre con la sua esperienza di ricerca sul tema e con la disponibilità dei suoi ricercatori. Un ringraziamento a Giovanni Fosti, presidente di Fondazione Cariplo, per aver letto e apprezzato il volume e averne scritto la prefazione, e a Fondazione Cariplo, che con il suo contributo ne ha reso possibile la realizzazione. Infine un ringraziamento a Caterina De Benedictis, per il supporto nello svolgimento dell'indagine, e a Silvia Rensi, per l'editing e la finalizzazione della pubblicazione.

Un grande ringraziamento va poi a tutte quelle persone ed organizzazioni che hanno reso possibile l'indagine sulle strategie di resilienza: un grazie per il tempo dedicato alle interviste, per la cortesia e per il contributo di esperienza.

Persone

Carlo Andorlini (Università degli Studi di Firenze), Marta Battioni (Legacoopsociali Lombardia), Sonia Benvenuto (Consorzio Sol.Co. Rete di Imprese Sociali Siciliane), Andrea Bernardoni (Legacoopsociali Umbria), Luigi Bobba (Terzjus), Carlo Borgomeo (Fondazione Con il Sud), Giuseppe Bruno (Gruppo Cooperativo CGM), Salvatore Cacciola (Associazione Nazionale Bioagricoltura Sociale), Carola Carazzone (Assifero), Enzo Costa (Auser), Ugo de Ambrogio (IRS), Riccardo De Facci (CNCA), Marco Demarie (Compagnia di San Paolo), Fabio Faccini (CSS Parma), Claudia Fiaschi (Forum del Terzo Settore), Marco Gargiulo (Consorzio Nazionale Idee in Rete), Stefano Granata (Confcooperative Federsolidarietà), Annalisa Lelli (Regione Umbria), Valerio Mari (Consorzio Ribes), Valeria Negrini (Confcooperative Lombardia), Angelo Patti (CSV Brescia), Stefano Tabò (CSVnet), Eleonora Vanni (Legacoopsociali).

Organizzazioni

Ambiente Parco (Brescia), L'Arcoiaio (Siracusa), Azalea (Verona), Cooperativa di Bessimo (Concesio, BS), La Cordata (Milano), Cadiai (Bologna), Cieli Vibranti (Brescia), La Città dell'Uomo (Cremona), La Coccinella (Cognola, TN), Il Cuore (Foggia), Fondazione Èbbene (Catania), Elvas (Colere, BG), Etnos (Caltanissetta), Fondazione FOQUS (Napoli), Gea (Tramonti, SA), Associazione Genia (Pesaro, PU), L.e.s.s. (Napoli), Lindbergh (La Spezia), Meridiana (Macerata), Museo dei Bambini (Roma), Noncello (Roveredo in Piano, PN), Officine Sociali (Ariano nel Polesine, RO), Open Group (Bologna), Fondazione Opera Santi Medici Cosma e Damiano (Bitonto, BA), ProgettAzione (Pedrengo, BG), Quid (Avesa, VR), Ruah (Bergamo, BG), Unità Medico Veterinaria Volontaria (Fossano, CN), L'uomo e il legno (Napoli), Fondazione di Comunità Val di Noto (Siracusa).

Appendice

Storie di resilienza

Legenda

Reazione delle imprese sociali ed enti di terzo settore alle prime ondate pandemiche

▲ Attivazione di nuovi servizi

■ Rimodulazione di servizi esistenti

Nella seconda metà del 2020 Iris Network ha condotto un'indagine qualitativa tesa a verificare le strategie di resilienza messe in atto da imprese sociali ed enti di terzo settore durante la prima ondata pandemica. Una parte dell'indagine è consistita nella realizzazione di un database di "storie di resilienza" (riproposte in questa Appendice). Si tratta di una raccolta di 118 esperienze di organizzazioni di terzo settore ricostruite sulla base di informazioni trovate in rete. Sono stati analizzati sia i siti web delle organizzazioni che i canali social e, qualora disponibili, ulteriori informazioni provenienti da articoli di giornale o di testate specialistiche.

#1 — ACLI Roma

www.acliroma.it

Le ACLI (Associazioni Cristiane Lavoratori Italiani) sono associazioni di promozione sociale che contano una rete di oltre 400 mila soci e più di 3.500 associazioni affiliate sparse sul territorio nazionale. Il sistema ACLI Roma è una di queste ed è composto da ACLI sede provinciale di Roma APS, USACLI (Unione Sportiva ACLI), FAP (Federazione Anziani e Pensionati), CTA (Centro Turistico ACLI), ACLI Colf, Acli Terra, Acli Arte e spettacolo APS. Nel complesso, il sistema ACLI di Roma riunisce 40 mila soci e fornisce servizi a oltre 100 mila persone all'anno.

▲ Durante l'emergenza — Taxi sociale per la consegna di spesa e medicinali a domicilio; supporto psicologico

Le ACLI di Roma hanno promosso "Distanti ma vicini", una serie di iniziative e servizi gratuiti per la cittadinanza, tra cui il Taxi Sociale – disponibile per due mattine a settimana – per portare spesa e medicinali ai cittadini anziani e disabili. Inoltre, l'équipe di psicologi delle ACLI si è reso disponibile per fornire supporto psicologico telefonico a tutti coloro che si sono sentiti disorientati e spaventati davanti all'emergenza coronavirus.

#2 — Agorà

www.cooperativa-agera.it

Agorà è una cooperativa sociale di tipo misto A+B, di Rivarolo Mantovano (MN), impegnata principalmente nell'erogazione di servizi assistenziali, sociosanitari ed educativi per disabili e minori. Per quanto riguarda l'area disabili, gestisce il centro diurno "CDD La Cometa", il centro socioeducativo "CSE l'Alveare", il servizio polifunzionale "CSE-CDD Il Portico", la comunità alloggio "La casa sull'albero", la residenza sanitaria disabili "RDS Filos" e offre il servizio di formazione all'autonomia "SFA Il Girasole". I servizi dell'area minori, svolti principalmente nei Comuni del distretto territoriale di Viadana, sono di natura educativa, ludico-ricreativa e formativa. La cooperativa propone anche azioni di sostegno e accompagnamento a situazioni di disagio ed emarginazione minorile.

■ Durante l'emergenza — Contenuti online per bambini; servizio di consulenze per genitori

Sul canale YouTube della cooperativa, gli educatori hanno caricato video per bambini e genitori e attivato un servizio di consulenze sui temi della genitorialità.

#3 — AISLA

www.aisla.it

L' AISLA (Associazione Italiana Sclerosi Laterale Amiotrofica), nata nel 1983 a Milano, è l'ente di riferimento in Italia per la tutela, l'assistenza e la cura dei malati di SLA. Ad oggi conta 64 rappresentanze territoriali in 19 regioni italiane, 300 volontari, 10 dipendenti, 95 collaboratori (medici, psicologi, fisioterapisti, consulenti etc.) e oltre 2 mila soci. L'associazione si occupa di ricerca sulla SLA, promuovendo progetti scientifici di altissimo profilo e creando un network di ricercatori e specialisti del settore, ma anche di formazione per il

personale deputato all'assistenza di malati di SLA, informazione per la comunità in senso più ampio e assistenza ai pazienti e alle loro famiglie.

▲ Durante l'emergenza — Raccolta fondi per acquisto di DPI

Per rispondere all'emergenza sanitaria, AISLA, in collaborazione con Famiglie SMA e UILDM (Unione Lotta alla Distrofia Muscolare), ha lanciato una campagna di raccolta fondi per l'acquisto di mascherine, le quali sono state distribuite dai volontari delle associazioni ai malati e alle loro famiglie. Grazie alle 495 donazioni ricevute, l'associazione ha raccolto 228.390 euro, utilizzati anche per poter garantire, nel rispetto delle nuove disposizioni ministeriali, la continuità di cura nei Centri Clinici Nemo, reparti ospedalieri multidisciplinari all'interno del Niguarda di Milano, del Gemelli di Roma, del Policlinico di Messina e dell'Ospedale La Colletta di Arenzano in provincia di Genova, tutti specializzati nella presa in carico delle persone con SLA. L'associazione ha inoltre creato una piattaforma dedicata, in cui è possibile vedere in tempo reale l'avanzamento della campagna, terminata il 21 giugno 2020, data della Giornata Mondiale sulla SLA.

#4 — ALPI

www.coop-alpi.it

A.L.P.I. è una cooperativa sociale di tipo B nata a Trento nel 1990; si occupa di avviamento al lavoro attraverso progetti individualizzati che mirano al progressivo raggiungimento dell'autonomia e dell'inclusione sociale e lavorativa dei beneficiari. Ad oggi, grazie ai 20 tutor formati e specializzati nell'accompagnamento al lavoro di persone svantaggiate, impegna circa 100 persone nelle sue due sedi sul territorio ed è leader trentina nell'assemblaggio e confezionamento conto terzi. A.L.P.I. è inoltre titolare del marchio registrato "REDO upcycling" per la creazione di accessori di moda sostenibili: dal 2014 propone borse, accessori e componenti d'arredo di design utilizzando materiali di recupero (tappezzeria, calzature, banner pubblicitari etc.).

▲ Durante l'emergenza — Produzione di mascherine

Dopo un primo momento di chiusura forzata, la cooperativa, al motto "Proviamo a fare il nostro!", ha ripreso le sue attività di assemblaggio iniziando a produrre, con la collaborazione di Federsolidarietà, mascherine lavabili, disponibili sullo shop online di REDO upcycling e nei punti vendita della cooperativa.

#5 — Ambiente Basso Molise

ambientebassomolise.blogspot.com

L'associazione ambientalista Ambiente Basso Molise (Campobasso), da anni impegnata nella difesa del territorio, organizza eventi e iniziative per sensibilizzare la popolazione sul tema dei rifiuti e promuove una cultura basata sul rispetto dell'ambiente e della biodiversità.

▲ Durante l'emergenza — Concorso fotografico; iniziative per la tutela dell'ambiente

A maggio 2020, con il patrocinio del Comune di Guglionesi e il sostegno dell'impresa Italiangas, l'associazione ha organizzato un evento dal titolo "Puliamo Guglio-

nesi" in cui dieci volontari, muniti di guanti, mascherine e rispettando le norme del distanziamento sociale, hanno raccolto i rifiuti abbandonati sul territorio comunale. Ambiente Basso Molise ha poi indetto il concorso fotografico "Il mondo dalla finestra" rivolto sia ad amatori che professionisti, i quali sono stati invitati a scattare una fotografia dalla finestra o nel giardino di casa. L'obiettivo del concorso è stato quello di mostrare come, anche se costretti in casa durante il periodo di quarantena, fosse possibile osservare e condividere le meraviglie che la natura offre. Il concorso ha avuto un discreto successo e l'associazione ha ricevuto 286 foto.

#6 — Amici della Biblioteca

Facebook: [@adbtuglie](https://www.facebook.com/adbtuglie)

Fondata nel 2013, l'associazione Amici della Biblioteca di Tuglie in provincia di Lecce, promuove la lettura tra bambini e adulti. Il gruppo di volontari che costituisce l'associazione organizza iniziative culturali per avvicinare i cittadini di Tuglie e dei comuni limitrofi ai servizi della biblioteca e, più in generale, alla cultura. Per perseguire la sua mission, collabora con la Biblioteca comunale, con enti pubblici, scuole e altre associazioni del territorio.

▲ Durante l'emergenza — Contenuti online per bambini

Durante la pandemia, con l'intento di divertire e intrattenere i più piccoli costretti a rimanere in casa, l'associazione ha pubblicato sul proprio canale YouTube delle videoletture di libri per bambini.

#7 — Arnibas

arnibas.org

Anirbas è un'associazione di volontariato nata a Palermo nel 2014 che opera a favore dei senzatetto e delle persone svantaggiate della Regione. Le sue attività sono molteplici: banco alimentare e farmaceutico, raccolta di vestiti e generi alimentari, attività di segretariato sociale per anziani, attività ludiche per minori, recupero di minori nei quartieri a rischio, attività sportive, realizzazione di eventi musicali e culturali, creazione di video su problematiche sociali. Più nello specifico, per le persone che vivono in strada, l'associazione organizza ogni domenica le "ronde arcobaleno" in cui vengono donati generi alimentari e capi d'abbigliamento. Qualora necessario, agli utenti viene offerta anche l'assistenza medica. Inoltre, Anirbas gestisce un banco alimentare grazie al quale, una volta al mese, fornisce beni di prima necessità a 150 famiglie in stato di necessità.

▲ Durante l'emergenza — Consegna pasti e generi di prima necessità grazie a volontari chef

Nonostante un'iniziale diminuzione dei volontari, Anirbas ha intensificato le sue attività di consegna di beni di prima necessità, specialmente di cibo, anche e soprattutto grazie alla generosità dei cittadini palermitani, molti dei quali hanno deciso di diventare "volontari chef". Ognuno di loro ha avuto il compito di preparare, presso la propria abitazione, pasti completi per otto persone per poi passarli ai volontari dell'associazione che si sono occupati della consegna dei preparati, sia ai senzatetto che a famiglie bisognose. Anirbas è riuscita a raggiungere circa 2 mila famiglie, distribuendo 9.809 pacchi alimentari su tutto il territorio palermitano.

#8 — Artemes

lnx.artemes.it

Artemes è un'organizzazione di volontariato di Casano delle Murge in provincia di Bari. Si propone come un centro di studio, sperimentazione e produzione artistica e culturale, rivolto principalmente a persone svantaggiate in ragione di condizioni fisiche, psichiche, economiche, sociali o familiari. Diffonde la cultura artistica, intesa come veicolo di emozioni in ogni sua espressione. Insieme al CSV San Nicola di Bari, Artemes organizza un corso per insegnanti e operatori con l'obiettivo di permettere e facilitare il riconoscimento, la prevenzione e l'interruzione di eventuali abusi e situazioni di disagio sociale di minori attraverso l'analisi dei loro disegni.

▲ Durante l'emergenza — Condivisione di contenuti creativi online

Continuando la solida collaborazione con il CSV San Nicola, l'organizzazione ha lanciato la campagna #neverremofuori, attraverso la quale la popolazione è stata invitata a realizzare e pubblicare contenuti creativi (sotto forma di canzoni, disegni, racconti, poesie, fotografie etc.) per testimoniare com'è stata la vita, specialmente quella familiare, durante il lockdown.

#9 — Associazione Alberto Sordi

www.associazionelbertosordi.it

L'associazione Alberto Sordi nasce nel 2002, per volontà di quest'ultimo, a Selcetta (Roma), dall'omonima Fondazione, con l'obiettivo di sostenere anziani fragili e non completamente autonomi, oltre che le loro famiglie. Tra le altre attività, l'associazione gestisce un Centro di assistenza domiciliare (per contrastare l'isolamento degli anziani), il Centro Mattino (per il raggiungimento di una longevità attiva, perseguita con una "formula di lavoro per mantenersi in equilibrio"), il centro diurno Anziani Fragili, in convenzione con il IX Municipio di Roma.

▲ Durante l'emergenza — Centro diurno per anziani su Zoom

È proprio quest'ultimo ad essere stato oggetto di sperimentazione – in collaborazione con la Fondazione Mondo Digitale e con l'Università Campus Bio-Medico di Roma – del progetto "Il Centro a Casa", attraverso il quale un gruppo di anziani tra i 75 e i 95 anni sono stati formati (da giovani studenti universitari dell'Università Campus Bio-Medico) all'uso di internet, tablet e smartphone. Nella speranza di continuare a garantire loro uno spazio di aggregazione e socializzazione, è nata così la "versione virtuale" del centro diurno Anziani Fragili. Aiutati a considerare la tecnologia come opportunità anziché come limite, gli anziani hanno imparato ad utilizzare app come WhatsApp, Zoom e Skype, trasformando i classici incontri in presenza in vere e proprie riunioni online. Nelle stanze virtuali, gli ospiti del centro hanno condiviso esperienze, come la lettura del giornale con i volontari e gli operatori, la narrazione di ricordi, la condivisione di libri e fotografie, il racconto di paure, emozioni e preoccupazioni. Il progetto è stato importante non solo per gli anziani, cui è stato alleggerito il peso della solitudine, ma anche per i giovani studenti volontari che, per la prima volta all'interno di un percorso universitario, hanno avuto la possibilità di vivere un momento di scambio intergenerazionale.

#10 — Associazione Maria Bianchi

www.mariabianchi.it

L'associazione di volontariato Maria Bianchi – nata nel 1986 a Suzzara (MN) e poi ampliata nei Comuni di Mantova, Viadana e Mirandola (MO) – offre percorsi di assistenza relazionale ai malati terminali e a persone che hanno subito un lutto. Promuove iniziative di sensibilizzazione della popolazione sui temi della terminalità, del dolore e sull'importanza del sostegno emotivo e psicologico; porta avanti attività di formazione degli operatori sociosanitari, dei volontari, degli psicologi e di altre figure professionali a contatto con malati terminali. Inoltre, l'associazione organizza gruppi di auto mutuo-aiuto per il sostegno alle persone in lutto, oltre che prevedere incontri individuali non clinici e gratuiti con volontari adeguatamente formati e professionisti del settore. Questi momenti utilizzano principalmente la metodologia della narrazione guidata, un sistema logico-linguistico ideato dall'associazione basato sull'analisi delle forme linguistiche di cui le persone in lutto si servono per comunicare la loro esperienza, attraverso espressioni ritenute fondamentali per la rielaborazione della perdita e la successiva ricostruzione esistenziale del soggetto.

▲ ■ Durante l'emergenza — Contenuti online per la rielaborazione del lutto, sostegno psicologico; iniziative per la sensibilizzazione e la commemorazione delle vittime della pandemia; ebook e altri supporti per l'elaborazione del lutto

È proprio attraverso la narrazione che l'associazione ha deciso di rispondere all'emergenza sanitaria, elaborando testi e condividendo online – sulla propria pagina Facebook – contenuti per aiutare le persone a elaborare il trauma della pandemia e della perdita dei propri cari. I percorsi di sostegno psicologico, dopo una breve interruzione, sono stati rimodulati e ora proseguono online, così come le attività di sensibilizzazione e di commemorazione delle vittime da Covid-19. L'associazione ha inoltre sviluppato un ebook e altri supporti per essere d'aiuto durante il processo di elaborazione del lutto.

#11 — AUSER Veneto

www.auser.veneto.it

AUSER, associazione di volontariato e di promozione sociale, dal 1989 si impegna a favore dei processi di invecchiamento attivo negli anziani, proponendosi di contrastare ogni forma di esclusione sociale nei confronti dei cittadini over 65 e migliorando le loro condizioni di vita. Con i suoi 300 mila iscritti e più di 40 mila volontari, conta oltre 1.500 sedi sul territorio nazionale.

▲ ■ Durante l'emergenza — Consegna di beni di prima necessità, mensa e pasti a domicilio; supporto psicologico; trasporto persone, ritiro esami in ospedale

Molte delle sezioni territoriali si sono attivate per sostenere le attività dei propri Comuni e della Protezione Civile. In particolare i volontari di AUSER Veneto hanno consegnato spese, farmaci, giornali e altri beni di prima necessità, effettuato il servizio mensa e la consegna pasti a domicilio, attivato servizi di supporto telefonico per gli anziani e si sono resi disponibili per il trasporto delle persone non autosufficienti e per il ritiro degli esami di laboratorio in ospedale.

#12 — Azalea

www.azalea.coop

La cooperativa Azalea di Verona, dal 1987 offre servizi sociali, sociosanitari, educativi e culturali. L'ambito d'azione principale di Azalea è la disabilità: la cooperativa, infatti, coordina un centro socioeducativo e offre servizi di assistenza scolastica e domiciliare per disabili. Inoltre, gestisce due comunità familiari per minori in difficoltà e ha all'attivo diversi progetti per la lotta contro l'abbandono scolastico, nonché delle iniziative mirate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate del territorio.

▲ Durante l'emergenza — Presa in carico dei bambini figli di personale sanitario

Azalea, in collaborazione con il gruppo di professionisti veronesi "4 chiacchiere" e il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità dell'Azienda ospedaliera di Verona, ha implementato un progetto destinato ai figli del personale sanitario degli ospedali Borgo Trento e Borgo Roma. Gli educatori della cooperativa si sono resi disponibili a fornire le cure primarie ai bambini da 0 a 6 anni e un servizio di aiuto compiti e attività ludiche per i bambini dai 7 ai 14 anni d'età. L'iniziativa, completamente gratuita, è stata resa possibile grazie alla raccolta fondi organizzata dal gruppo "4 chiacchiere".

#13 — Barikamà

barikama.altervista.org

Barikamà è una cooperativa sociale che dal 2011 porta avanti un progetto di inserimento sociale attraverso la vendita di ortaggi biologici e yogurt. Protagonisti di questa esperienza sono Suleman, Aboubakar, Cheikh, Sidiki, Modibo, Seydou e Ismael, sette ragazzi africani che vivono a Roma. Prima di avviare questa impresa, i ragazzi venivano sfruttati nei campi come braccianti, «lavorando – come loro stessi hanno riportato – per pochi euro per più di dodici ore al giorno, vivendo dentro baracche di plastica o fabbriche abbandonate». Adesso lavorano in cooperativa, producendo yogurt e ortaggi bio e, più recentemente, permettendo l'inserimento lavorativo di ragazzi italiani con la sindrome di Asperger. Il progetto Barikamà si pone l'obiettivo di garantire un reddito a chi incontra grandi difficoltà nel trovare lavoro, ponendosi come opportunità di interazione e come attività per riacquistare iniziativa, soddisfazione e fiducia. Grazie a Barikamà i ragazzi hanno imparato l'italiano, creato una rete di relazioni sociali e si sono integrati nel territorio e nella comunità. In lingua maliana "Barikamà" significa "resilienza".

■ Durante l'emergenza — Consegna di ortaggi biologici e yogurt a domicilio

Recandosi ogni giorno nei campi, i ragazzi hanno lavorato di più e più duramente del solito per soddisfare l'elevata richiesta di prodotti. «Prendiamo nuovi ordini ogni giorno e non vogliamo smettere di lavorare, perché le persone hanno bisogno di noi. Anche se è dura, essere utili per gli altri adesso mi rende molto felice», sono le parole di uno dei ragazzi impegnati nel progetto. Gli ortaggi biologici e lo yogurt vengono consegnati dai ragazzi a domicilio, in bicicletta, e portati al mercato Trieste che in periodo di lockdown ha potuto ospitare solo 24 persone alla volta.

#14 — Betadue

www.betadue.org

Betadue è una cooperativa sociale di tipo B di Arezzo. Con più di 400 addetti, di cui il 41% è rappresentato da soggetti svantaggiati, offre un ampio spettro di servizi, tra cui: igiene urbana e manutenzione del verde pubblico e privato; logistica e facchinaggio; trattamento di naturalizzazione dell'acqua per scuole, ristoranti, uffici e Comuni; comunicazione per enti e aziende sia nel settore pubblico che privato; convention, meeting ed eventi; servizi di ristorazione collettiva per scuole e comunità. Un ulteriore ambito di attività della cooperativa riguarda le pulizie, sia civili che per il settore pubblico. Il personale di Betadue possiede le competenze e le attrezzature necessarie anche per le pulizie specialistiche, come quelle riservate alle strutture sanitarie di ospedali, laboratori analisi, cucine e mense.

▲ ■ Durante l'emergenza — Sanificazione ambienti; stoccaggio e trasporto materiale sanitario

È proprio su quest'ultimo servizio che la cooperativa ha scommesso maggiormente durante l'emergenza sanitaria. Betadue, con la sua ventennale esperienza nel campo delle pulizie, è stata infatti capace di sviluppare in tempi molto brevi otto programmi specifici di sanificazione, tutti in linea con le indicazioni sanitarie del Ministero della Salute, dedicati sia ad enti pubblici che privati. Fin dai primi giorni di emergenza, la cooperativa ha quindi eseguito pulizie e disinfezioni manuali e ambientali aeree con nebulizzatori e biosanificazioni con macchine ad ozono. Inoltre la cooperativa, che gestisce la logistica per la Usl Toscana Sud Est, con i suoi venti mezzi e quaranta addetti a disposizione, si è occupata dello stoccaggio e del trasporto di mascherine, medicinali, strumenti sanitari e di altro materiale per ospedali, ambulatori e distretti medici.

#15 — Blhyster

blhyster.it

Blhyster è una cooperativa sociale di Sedico (BL) che si occupa di politiche giovanili e servizi educativi, accoglienza di singoli o famiglie (housing sociale) e Lingua Italiana dei Segni (LIS).

▲ ■ Durante l'emergenza — Sportello informativo in LIS; attività ricreative per adolescenti, contenuti online per bambini e ragazzi

Con il patrocinio del Comune di Belluno e l'Ente Nazionale Sordi bellunese, Blhyster ha attivato il servizio "io resto a casa... e ci segniamo", uno sportello di informazione e orientamento sull'emergenza sanitaria in lingua LIS tramite WhatsApp o Telegram dedicato alle persone non udenti. Inoltre, sul fronte dei servizi educativi, Blhyster ha trasformato un progetto di aggregazione giovanile in presenza (L'atelier di Oasi58) in un servizio online; sul canale YouTube del progetto vengono poi caricati contenuti multimediali per bambini e ragazzi.

#16 — Borgo Bello - Banca del Tempo

borgobello.wordpress.com / www.bancadelttempoperugia.it

Borgo Bello è uno dei borghi più caratteristici del centro storico di Perugia: si estende dalla scalinata di Sant'Ercolano fino a Porta San Costanzo, ospitando gran parte del patrimonio

artistico ed architettonico della città. Da circa un decennio nel quartiere si assiste ad un rinnovato dinamismo culturale e imprenditivo dal basso, grazie al quale è nata l'associazione culturale Borgo Bello, che riunisce abitanti, commercianti, artigiani e amici del quartiere. Durante l'emergenza da Covid-19, Borgo Bello ha agito in partnership con l'associazione Banca del Tempo, luogo di solidarietà dove ci si può scambiare servizi utilizzando il tempo anziché il denaro come metodo di pagamento.

▲ **Durante l'emergenza — Sostegno psicologico; spesa sospesa; raccolta di indumenti e prodotti per l'igiene personale**

Borgo Bello e Banca del Tempo si sono prontamente attivate in varie iniziative: grazie al sostegno di una psicologa, hanno reso possibile un servizio di aiuto psicologico a distanza. Hanno inoltre lanciato l'iniziativa "Spesa sospesa. #uniticelafaremo": i clienti di otto attività commerciali del centro di Perugia hanno potuto lasciare un proprio contributo in denaro, che è stato poi trasformato in buono acquisto dello stesso valore per chi ha bisogno di un aiuto concreto durante l'emergenza (non solo sanitaria, ma anche sociale ed economica). Infine, le due associazioni hanno inaugurato un nuovo servizio di raccolta di vestiti e di prodotti per l'igiene personale per il centro Arci-Sant'Erminio e il Centro a Bassa Soglia (CABS) di Via Enrico dal Pozzo a Perugia.

#17 — Cadiai

www.cadiai.it

C.a.d.i.a.i è una cooperativa sociale di tipo A – attiva a Bologna dal 1974 – che offre servizi sociosanitari, educativi, di sorveglianza sanitaria, oltre che un servizio di sicurezza dei lavoratori e formazione sulla sicurezza per le aziende. La cooperativa gestisce case-residenza per anziani e adulti non autosufficienti e che non possono essere accuditi a domicilio, oltre che centri diurni per anziani con autonomia ridotta. Propone inoltre un servizio di assistenza domiciliare privata. Per quanto riguarda l'area minori, la cooperativa gestisce dieci nidi d'infanzia sul territorio bolognese, offrendo anche servizi di ricerca baby-sitter e assistenti familiari.

▲ **Durante l'emergenza — Videochiamate per gli anziani ospiti delle residenze; attività e didattica a distanza per bambini**

In sostituzione delle normali visite in presenza, agli ospiti delle dieci residenze per anziani è stata offerta l'opportunità di incontrare, tramite videochiamata, i propri parenti; ogni residenza è stata infatti dotata di un'utenza dedicata per organizzare sessioni in video nel massimo rispetto della privacy degli ospiti. La situazione emergenziale non ha interrotto neppure l'attività nei confronti dei bambini e degli utenti disabili, i quali (per lo più bambini con disturbi specifici dell'apprendimento), attraverso il progetto "Io Resto a Scuola", sono stati seguiti a distanza per lo svolgimento dei compiti. Per i nidi è stato invece attivato il progetto "Io Resto al Nido", un format specificamente pensato per una target per il quale ovviamente non è possibile parlare di didattica online; oltre alle videochiamate con le famiglie, è stato creato un canale YouTube dove le educatrici cantavano canzoni, raccontavano favole e mostravano come svolgere attività manuali.

#18 — CAPP

www.capponline.net

CAPP è una cooperativa sociale di tipo A nata nel 1990 a Patti, in provincia di Messina, specializzata in rieducazione neuromotoria, neuro-psicomotricità e psicoterapia. La cooperativa, con sedi a Palermo, Agrigento e Santa Ninfa (TP), offre servizi di recupero e rieducazione funzionale a soggetti con disabilità o menomazioni. È convenzionata con le Aziende Sanitarie Provinciali di Palermo e Agrigento. CAPP inoltre propone attività di formazione, è accreditata come provider nell'ambito dell'educazione continua in medicina ed è impegnata in progetti di alternanza scuola lavoro.

■ **Durante l'emergenza — Assistenza riabilitativa da remoto**

Per contenere la diffusione del virus e, al contempo, garantire continuità alle attività sanitarie e di assistenza agli utenti, le prestazioni riabilitative, normalmente effettuate in presenza presso il domicilio del beneficiario, sono state erogate tramite specifici strumenti operativi quali i colloqui telefonici, le videochiamate, l'uso di chat, e-mail e piattaforme. Con l'obiettivo di prevenire e superare la situazione di bisogno e disagio dell'utente e della sua famiglia, l'équipe multidisciplinare della cooperativa ha provveduto ad effettuare una presa in carico a distanza del paziente, il più possibile olistica e continuativa.

#19 — Cascina Biblioteca

cascinabiblioteca.it

Cascina Biblioteca di Milano è una cooperativa ad oggetto plurimo nata nel 2013 grazie alla fusione della cooperativa di tipo A Viridalia (impegnata nel settore dei servizi alle persone con disabilità fisiche e intellettive) e della cooperativa B Il Fontanile (operativa nella manutenzione del verde attraverso percorsi di inserimento lavorativo per soggetti svantaggiati). Con i suoi 176 dipendenti e 109 soci, Cascina Biblioteca si occupa di: disabili, fornendo loro assistenza domiciliare, soluzioni residenziali, attività per il tempo libero, occasioni di incontro nei centri diurni e, grazie al continuo dialogo con i Servizi Sociali territoriali, percorsi di inserimento lavorativo personalizzati; anziani, attraverso la predisposizione di interventi di assistenza domiciliare, momenti di socialità e attività ludiche per il tempo libero; bambini e famiglie, per i quali organizza laboratori creativi, alcuni dei quali a stretto contatto con la natura e con gli animali presenti nella Cascina (bambini e ragazzi sono coinvolti anche attraverso le scuole, alle quali la cooperativa propone diverse iniziative, come stage e tirocini, possibilità di alternanza scuola-lavoro e momenti didattici); inserimento lavorativo di svantaggiati, i quali curano le scuderie di proprietà della Cascina, svolgono attività edili, si occupano di manutenzione del verde e lavorano al Vagone, un bar e luogo d'incontro costruito all'interno di un vecchio vagone anni '30 delle Ferrovie Nord ristrutturato, oppure nella Ciclofficina situata nel Parco Lambro. La cooperativa è anche impegnata in un progetto di agricoltura sociale, apicoltura e produzione di miele; grazie ai suoi 21 ettari di terreno agricolo, produce ortaggi, cereali e fieno, tutti prodotti biologici, che vengono poi venduti nel punto vendita Insalata Matta.

▲ **Durante l'emergenza — Consegna dei propri prodotti alimentari a domicilio**

Se all'inizio dell'emergenza sanitaria, causa obbligo di rimanere nelle proprie abitazioni, le vendite della cooperativa sono calate drasticamente, la situazione si è poi

capovolta proprio grazie al desiderio di Cascina Biblioteca di rilanciare i suoi prodotti anche attraverso le consegne a domicilio. Il successo dell'iniziativa è stato subitaneo e le richieste sono state così numerose da permettere alla cooperativa di assumere due nuovi ragazzi, entrambi migranti e con un passato di violenza alle spalle.

#20 — Centro Papa Giovanni XXIII

www.centropapagiovanni.it

La cooperativa Centro Papa Giovanni XXIII di Ancona, con due centri diurni, due comunità residenziali e un appartamento di pronta accoglienza, lavora con soggetti disabili per potenziare e sviluppare la loro autonomia, conoscenze e capacità. Nei centri, con il costante supporto di personale specializzato nel trattamento delle persone con disabilità sia fisiche che intellettive, si organizzano attività educative, riabilitative, occupazionali, ludiche e culturali. Si realizzano inoltre diversi progetti, tra i quali le bomboniere solidali e la ristorazione solidale, entrambi con l'obiettivo di sviluppare e potenziare le capacità e l'autonomia delle persone con disabilità ospitate nelle strutture.

▲ Durante l'emergenza — Raccolta fondi per l'acquisto di DPI; ristorazione solidale

Durante il lockdown, la cooperativa ha attivato la campagna di raccolta fondi "Emergenza Covid-19" per l'acquisto di DPI e altro materiale necessario per portare avanti le attività del centro in completa sicurezza. Grazie al progetto "Ristorazione solidale" ha inoltre donato pasti ai volontari della Croce Rossa, a partire dal 25 marzo 2020 e per le tre settimane successive. "Pizze, dolci, torte al formaggio, cose semplici ma genuine e preparate con il cuore", per dare un sostegno concreto ai volontari della Croce Rossa, impegnati a fronteggiare la drammaticità dell'emergenza sanitaria.

#21 — Cieli Vibranti

www.cielivibranti.it/sito

Cieli Vibranti è un'associazione culturale che opera a Brescia, presso Cascina Parco Gallo, una sede pubblica messa a bando dal Comune, gestita con un'ATI insieme ad una cooperativa sociale di inserimento lavorativo nel campo della ristorazione. Le iniziative dell'associazione riguardano l'ambito dello spettacolo in senso lato, tra cui concerti di musica classica e jazz, teatro, attività musicali per le scuole superiori (che si sposano con i programmi didattici o attività di alternanza scuola-lavoro). Cieli Vibranti opera anche nel campo dell'arte letteraria e visiva, attraverso l'organizzazione delle Passeggiate letterarie (itinerari accompagnati da attori), il festival diffuso sul pittore bresciano Girolamo Romanino, il Festival delle luci CidneON. L'associazione fa parte di una partnership di dieci cooperative bresciane attive nella ristorazione solidale e impegnate nell'accoglienza e nell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, assieme alle quali gestisce il Progetto Brescia Buona, finanziato dalla Fondazione ASM e avente l'obiettivo di creare una messa in rete continua ed efficiente delle realtà coinvolte.

■ Durante l'emergenza — Realizzazione di video e interviste online all'interno del progetto Brescia Buona

Anche per Cieli Vibranti l'impatto dell'emergenza sanitaria è stato molto forte. Costretti a interrompere le attività culturali da febbraio a giugno, si sono concentrati

sull'attività di progettazione per la stagione estiva. Terminato il lockdown, l'associazione ha infatti ripreso a pieno ritmo con l'organizzazione del festival di light art a Riva del Garda e la realizzazione di concerti e spettacoli teatrali. Tra le altre cose, durante l'emergenza Covid, l'associazione ha curato la comunicazione del Progetto Brescia Buona, realizzando video e interviste per far conoscere il progetto. Cieli Vibranti ha inoltre contribuito alla diffusione della raccolta fondi "Sostieni Brescia", realizzata dal Comune di Brescia per reperire risorse da indirizzare alle famiglie maggiormente colpite dal lockdown.

#22 — CIM

cimcoop.it

CIM è una cooperativa sociale di tipo A+B, nata nel 1988 a Bologna con l'intento di "offrire prodotti e servizi che abbiano un doppio valore: quello dell'inclusione sociale e la qualità che il mercato e la gente richiedono". La cooperativa gestisce un laboratorio di assemblaggio e confezionamento, un laboratorio educativo, un ristorante solidale e "La Bottega di Penelope" (un atelier artigianale).

▲ Durante l'emergenza — Produzione di mascherine; ristorazione solidale con consegna a domicilio e pasto sospeso

Fin da subito il laboratorio di sartoria ha iniziato a produrre e vendere mascherine lavabili, offrendo il servizio di consegna a domicilio dei prodotti. Il ristorante solidale "La Taverna del Castoro" ha effettuato servizio d'asporto e recapito a domicilio e, fino al 25 aprile 2020, ha aderito all'iniziativa "Io resto libero", grazie alla quale i clienti hanno potuto donare uno o più pasti sospesi dal valore di 2,50 euro da devolvere alla Caritas Parrocchiale Del Cuore Immacolato Di Maria di Bologna. Ogni sabato, la cooperativa ha preparato un primo piatto per i senzatetto del territorio bolognese. La cooperativa CIM ha inoltre partecipato alla campagna di raccolta fondi "Più forti insieme" promossa dalla Fondazione Policlinico di Sant'Orsola vendendo uova di Pasqua solidali. I soldi raccolti sono stati devoluti agli ospedali di Bologna e a medici, infermieri, operatori sanitari e tecnici.

#23 — Cirfood

www.cirfood.com

Cirfood è un'impresa cooperativa che dal 1977 offre servizi di ristorazione collettiva, commerciale, catering e buoni pasto. La cooperativa, che opera in 17 Regioni e 72 province italiane, contando più di 10 mila dipendenti, è una delle maggiori imprese cooperative nazionali nel campo della ristorazione. Con un valore aggiunto: nel suo operato si impegna a mantenere alti standard di sostenibilità sociale, economica, ambientale e culturale.

■ Durante l'emergenza — Donazione cibo, consegna pasti a domicilio

Cirfood ha continuato la collaborazione con l'Associazione Solidarietà "progetto Azione Solidale". Attraverso questa iniziativa, il cibo non utilizzato nelle mense scolastiche è stato donato ad enti caritatevoli operanti sul territorio. Il successo dell'iniziativa ha fatto sì che già a metà marzo 2020 la cooperativa avesse donato ben due tonnellate di materie prime, che sono state poi utilizzate per la preparazione

di più di 2 mila pasti. Questi stessi, inoltre, sono stati consegnati a domicilio dalla cooperativa, che ha svolto il servizio nei confronti di persone non autosufficienti impossibilitate ad uscire dalla propria abitazione.

#24 — Comunità Emmanuel

www.emmanuel.it

La comunità Emmanuel, nata a Lecce nel 1980, si occupa di famiglie, disabilità, dipendenze, migrazioni, Sud del mondo. In particolare, il settore dipendenze – che opera in otto Regioni d'Italia, in Albania, Egitto ed Ecuador – offre servizi di accoglienza residenziale e percorsi di prevenzione, disintossicazione e promozione del benessere e della salute, anche attraverso interventi medico-psico-educativi, counseling e inserimento socio-lavorativo. Il settore minori e famiglie nasce con l'intento di dare una risposta concreta alle difficoltà dovute alla crescente fragilità familiare, di cui spesso i minori sono vittime impotenti. Per dare protezione, sostegno, accoglienza, opportunità educative e lavorative ai minori in situazioni di disagio, ragazze madri e donne in difficoltà, Emmanuel gestisce due comunità, una casa-famiglia e una residenza estiva in una villa confiscata alla criminalità organizzata. Gestisce inoltre un centro di ascolto di sostegno alle famiglie e alla genitorialità. L'area disabili offre accoglienza presso la comunità alloggio "Piccoli Passi", in cui i soggetti con disabilità fisiche e/o psichiche possono svolgere attività laboratoriali e accedere al servizio di ascolto, rivolto anche alle loro famiglie.

▲ Durante l'emergenza — Spesa online; sostegno psicologico; servizi socioassistenziali

Grazie al progetto "Emporio della Solidarietà" la Comunità Emmanuel ha attivato un servizio di spesa online: i prodotti vengono ordinati su di uno store online, con consegnata a domicilio della spesa a chi, per via dell'emergenza sanitaria, non è stato in grado di procurarsi i generi alimentari in autonomia. Anche i servizi di sostegno psicologico e alcuni servizi socioassistenziali offerti dalla comunità non si sono fermati, passando alla modalità telefonica e online.

#25 — Consorzio Sisifo

www.consorziosisifo.it

Sisifo è un consorzio di cooperative sociali nato nel 1999 a Palermo; attraverso le sue imprese sociali è presente in tutto il territorio regionale, erogando servizi sociosanitari (anziani, disabili, minori, soggetti e famiglie con disagi sociali), sia in ambito domiciliare che semi-residenziale e residenziale (case di riposo, case protette, comunità alloggio per disabili, pazienti dimessi da ospedali psichiatrici).

▲ Durante l'emergenza — Sostegno psicologico; tutela assicurativa supplementare

A partire dal mese di aprile 2020, il consorzio ha attivato un servizio di supporto psicologico e di consulenza online, oltre che una tutela assicurativa supplementare per tutti i medici ed il personale che, nonostante l'emergenza sanitaria, hanno continuato a prendersi cura dei pazienti che necessitano di interventi palliativi a domicilio.

#26 — Coop.21

www.coop21.it

Coop.21 è una cooperativa sociale che si occupa di formazione e servizi sociali, educativi e culturali: laboratori per bambini (in ambito scolastico ed extrascolastico), educativa di strada, sostegno scolastico, DSA (disturbi dell'apprendimento), consulenza psicologica, incontro domanda-offerta nelle professioni della cura della persona, arte e benessere per bambini ed adulti, sportelli di orientamento, centri estivi.

▲ Durante l'emergenza — Attività educative, ludico-ricreative e di promozione del benessere giovanile VoIP

Per non interrompere i servizi di prevenzione del disagio giovanile, la cooperativa ha sviluppato il nuovo progetto "Educativa di strada online", attraverso l'applicazione VoIP (Voice over IP, in italiano "Voce tramite protocollo internet") "Discord". Più di 2 mila giovani tra i 14 e i 25 anni residenti nei comuni del Chianti fiorentino hanno avuto accesso a questo servizio a bassa soglia, il cui obiettivo è stato quello di "rafforzare fattori protettivi e ridurre quelli di rischio, lavorando in rete con i soggetti del territorio impegnati in attività a carattere sociale ed educativo, promuovendo più in generale l'empowerment della comunità locale". Il progetto ha previsto la realizzazione di attività educative e attività di promozione del benessere giovanile, nonché attività ludico-ricreative per i ragazzi.

#27 — Cooperativa di Bessimo

bessimo.it

La Cooperativa di Bessimo, con sedi dislocate nelle Province di Brescia, Bergamo, Cremona e Mantova, è una cooperativa sociale che dal 1976 opera prevalentemente nel campo del recupero e reinserimento di soggetti tossicodipendenti. La comunità, nata dalla volontà dal sacerdote bresciano don Redento Tignonsini, ha rivolto originariamente la sua attenzione all'emarginazione giovanile e adulta. Con l'aumento dei fenomeni di tossicodipendenza nel territorio, la cooperativa si è con il tempo indirizzata verso il recupero ed il reinserimento di persone tossicodipendenti. Ad oggi le sedi accolgono da 7 a 26 persone.

▲ Durante l'emergenza — Recupero di soggetti tossicodipendenti; raccolta fondi per l'acquisto di pacchi alimentari e DPI

Gli operatori della cooperativa si sono impegnati per continuare a rispondere ai bisogni degli utenti. In quanto realtà operante in ambito sociosanitario, la cooperativa non ha mai interrotto le attività, grazie alla volontà dei suoi operatori e nonostante le molte criticità nell'erogazione dei servizi indotte dalla situazione emergenziale. Si è soprattutto trovata costretta a scontrarsi con la mancanza di dispositivi di protezione individuale (sia per gli operatori che per gli utenti), nonché termometri a infrarossi. Per ovviare, ha avviato una campagna di donazioni per il sostegno delle sue iniziative. Tramite i fondi raccolti, la cooperativa ha potuto acquistare prodotti per la sanificazione delle comunità, pacchi alimentari per persone senza fissa dimora, termometri a infrarossi e DPI.

#28 — Covid19Alessandria.help

covid19alessandria.help

Covid19Alessandria.help è un progetto nato durante l'emergenza sanitaria per garantire ai cittadini della città di Alessandria l'accesso a informazioni utili e verificate, nonché "per mettere in contatto chi offre beni e servizi e chi ne ha bisogno".

▲ Durante l'emergenza — Piattaforma informativa online

La piattaforma virtuale, ispirata a quella di scala nazionale "Covid19Italia.help", oltre ad offrire informazioni utili in merito all'uso dei DPI, buone pratiche igieniche e informazioni di carattere generale sull'emergenza sanitaria, presenta una panoramica delle iniziative solidali e culturali del territorio. Consultando la sezione "iniziative solidali", aziende e cittadini possono ricevere informazioni sui progetti per le fasce più deboli della cittadinanza e contribuire a sostenerli attraverso raccolte fondi e donazioni di beni. La piattaforma offre infine uno spazio "Community" per il dialogo e il confronto tra le persone, in cui cittadini e organizzazioni possono trovare chiarimenti e aiuti, porre domande e suggerire idee innovative per immaginare la città di Alessandria una volta terminata l'emergenza sanitaria. Enti promotori: Lab121, Bella Storia, Blog Alessandria, Casa di Quartiere, Cultura e sviluppo, Human art, Il Chiostro, Me.dea, Associazione Proposta, Sine Limes, Ics onlus.

#29 — CovidTime19

Facebook: @COVIDTIME19LANOSTRARETESOLIDALE

CovidTime19 è un progetto realizzato dalle associazioni La Rosa Roja di Cagliari (ente capofila del progetto), Alia Nova e Oltre il Pregiudizio, con la collaborazione di ANCeSCAO Basilicata, Sardegna Solidale, ForumSaD, l'associazione Di.Vo, Coordinamento Diaspore in Sardegna e l'associazione Chilenos de Sardinia. Le organizzazioni qui citate si sono riunite nella rete "La nostra Rete Solidale", in continua crescita.

▲ Durante l'emergenza — Telefono amico per anziani e persone sole

Gli enti coinvolti hanno prestato il loro tempo, impegno e denaro per la creazione di un telefono amico rivolto ad anziani e chiunque, indipendentemente dall'età, senta il bisogno di parlare con qualcuno. Il numero verde è attivo da maggio 2020 e presieduto dagli oltre 50 operatori-volontari, opportunamente formati, nei territori della Basilicata, Calabria, Campania, Friuli-Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Puglia e Sardegna.

#30 — CPL Concordia

www.cpl.it

CPL Concordia è una cooperativa attiva nei settori energia, gas, acqua, cogenerazione e ICT. Nasce e ha sede principale a Modena, ma è operativa in molte Regioni. Dal 2016 CPL ha attivato "Progetto Aliante, Scuola e imprese: le ali per il lavoro", una convenzione di alternanza scuola-lavoro con l'Istituto Superiore "Leonardo Da Vinci" di Firenze.

▲ Durante l'emergenza — Alternanza scuola-lavoro; raccolta fondi, donazione di dispositivi elettronici; accoglienza residenziale per personale sanitario

Durante la pandemia, per gli alunni delle classi quinte, il progetto ha avuto seguito grazie ad interventi online in videoconferenza. CPL ha inoltre attivato una campagna fondi: grazie a soci e dipendenti la cooperativa ha raccolto 100 mila euro destinati a finanziare progetti sociosanitari e a sostenere gli ospedali nell'acquisto di nuove tecnologie e dispositivi di protezione sanitari. La cooperativa ha anche donato 10 tablet all'AUSL di Modena per il telemonitoraggio da remoto di pazienti con malattie croniche e 600 colombe pasquali ad associazioni nazionali che sono a servizio dei più bisognosi. Infine, per fronteggiare l'emergenza, CPL ha messo a disposizione la propria struttura alberghiera di San Possidonio per medici, infermieri e operatori sanitari impegnati in prima linea nella lotta al COVID-19.

#31 — Detto Fatto

www.coopdettofatto.it

Detto Fatto, cooperativa sociale di tipo B operativa fin dagli anni '80 a Sesto San Giovanni (MI), svolge servizi di pulizia, logistica in conto terzi (ad esempio, consegnando libri per il prestito interbibliotecario), servizi museali e servizi alla città attraverso il coinvolgimento nel lavoro di persone in situazione di disagio. Si occupa di formazione ed inserimento lavorativo anche di giovani laureati, nuclei familiari monogenitoriali, disoccupati prossimi alla pensione e lavoratori stranieri, tanto che, ad oggi, conta più di 100 lavoratori, 82 dei quali con un contratto a tempo indeterminato.

▲ Durante l'emergenza — Docce pubbliche, sportello informativo e assistenza sanitaria per senzatetto

Grazie al sostegno della Fondazione di Comunità Milano, la cooperativa ha dato il via al progetto "Cura di sé – diritto essenziale in tempo Covid", garantendo l'accesso alle docce pubbliche di Milano. Ogni settimana, dal lunedì al sabato, circa 450 persone usufruiscono delle docce "foasi del viandante" e ricevono un kit di prevenzione con mascherina, sapone, salvietta e fazzoletti di carta. Inoltre, in collaborazione con Caritas e Croce Rossa Italiana, la cooperativa ha attivato uno sportello informativo e un presidio medico ambulatoriale temporaneo in cui le persone possono essere visitate e ricevere materiale informativo, redatto in cinque diverse lingue, con tutte le indicazioni necessarie per prevenire il diffondersi del virus.

#32 — Edit

www.editcooperativa.it

EDIT è una cooperativa sociale nata nel 2009 a Terni che si occupa di educazione, diritti e territorio, definiti come "i tre elementi imprescindibili ed interconnessi della vita di una comunità: educazione come strategia politica, diritti come valori fondanti, territorio come compromesso virtuoso con l'ambiente circostante, la sua storia, le sue potenzialità". EDIT si rivolge ad organizzazioni, enti pubblici e privati progettando e realizzando beni e servizi educativi, formativi ed informativi attraverso la strategia della partecipazione, la pratica dei diritti e lo sviluppo di relazioni positive con l'ambiente e la società.

▲ Durante l'emergenza — Attività ludiche per minori online

Nel corso del mese di aprile 2020 EDIT ha attivato “Tana liberi tutti!”, un gioco per bambini, ragazzi e famiglie. È possibile partecipare a questo gioco-contenitore, articolato su più giorni, dalla propria abitazione; ogni giorno i partecipanti ricevono un messaggio via WhatsApp o un’e-mail con una prova da superare o un’attività da svolgere.

#33 — Elvas

www.elvas.it

Elvas è una cooperativa che opera nel territorio di Brescia, attiva nel campo nell’elettronica, impegnata prevalentemente in due tipi di lavorazioni: la produzione di tabelloni elettronici per lo sport, progettati, realizzati e venduti dalla cooperativa stessa, e il montaggio di schede elettroniche per conto terzi.

▲ Durante l'emergenza — Progettazione, sviluppo e produzione di un dispositivo per il distanziamento di sicurezza

Elvas ha subito un blocco parziale delle sue attività, soprattutto in relazione alla produzione dei tabelloni elettronici. Durante la prima fase dell'emergenza, Elvas ha fatto leva sulle competenze di progettazione e produzione interna, sviluppando un nuovo prodotto, il DiMi20, un innovativo dispositivo per il distanziamento di sicurezza. L'idea per la realizzazione di DiMi20 è nata grazie anche alla partnership con altre cooperative di Confcooperative. L'apparecchio consente che sia segnalata la vicinanza di un collega a meno di un metro tramite suono, luce e vibrazione. Si tratta di un'apparecchiatura piuttosto piccola e non fastidiosa, da indossare alla cintura. DiMi20 è indossabile non solo nei posti di lavoro e negli uffici, ma anche nelle scuole, nei musei, ecc.

#34 — Ethos

www.ethoscooperativa.com

Ethos è una cooperativa sociale di Potenza di tipo misto, che si occupa di assistenza ai disabili e di inserimento lavorativo. Gestisce il centro diurno socioassistenziale per l'autonomia dei disabili “Ethos”, il quale, grazie a un'équipe di lavoro interdisciplinare e multiprofessionale, accoglie persone con disabilità lieve o moderata dai 6 ai 64 anni e persone con sindrome dello spettro autistico tra i 14 e i 25 anni. Il centro, finalizzato a stimolare e accrescere le capacità relazionali, fisiche e comunicative degli utenti, ha predisposto anche attività destinate alle famiglie dei disabili, alle quali offre consulenze individuali e servizi di sostegno alla genitorialità. Inoltre, la cooperativa è abilitata all'attivazione di percorsi di inserimento lavorativo per persone svantaggiate, minori tra i 16 e i 18 anni a rischio di devianza, migranti richiedenti asilo, minori stranieri non accompagnati e adulti in condizione di disagio socio-economico. Le attività di inserimento lavorativo proposte da Ethos, le quali mirano alla promozione della crescita personale, economica e sociale dei beneficiari, vengono disegnate sulla base delle esigenze del mercato locale e delle capacità dei soggetti stessi.

■ Durante l'emergenza — Supporto psicologico per disabili online

Ethos, che già da oltre un anno ha all'attivo un servizio di supporto psicoterapico di gruppo destinato alle persone con disabilità lieve, ha deciso di continuare

ad erogare questo servizio online tramite Skype. Lo stimolo principale per la rimodulazione dell'attività è venuto da parte dei beneficiari stessi, i quali hanno chiesto di poter continuare a fruire del servizio anche da remoto.

#35 — Etnos

www.cooperativaetnos.it

Etnos, cooperativa sociale di Caltanissetta, gestisce servizi a sostegno di disabili, anziani affetti da Alzheimer, donne vittime di violenza e minori stranieri non accompagnati o vittime di maltrattamenti. La cooperativa ha all'attivo diversi progetti, tra i quali un servizio alla mobilità per disabili e anziani non autosufficienti, spazi di condivisione e servizi abitativi per anziani, corsi di accompagnamento allo sport e laboratori creativi per bambini, nonché una casa accoglienza per donne vittime di violenza in cui viene offerto un percorso di protezione e supporto psicoterapeutico, oltre che un sostegno alle vittime nello sviluppo della propria autonomia economica attraverso una borsa lavoro.

▲ Durante l'emergenza — Consegna di spesa, farmaci e pasti gratuiti a domicilio; produzione di mascherine

Durante il lockdown, con il patrocinio della città di Caltanissetta, la cooperativa ha attivato il progetto “Non vi lasciAMO soli”, attraverso il quale ha offerto un servizio gratuito di consegna a domicilio della spesa alimentare e dei farmaci alle persone con più di 65 anni in difficoltà e, con il supporto di Equo Food, GiraRosto e di tutte le persone che donano “piatti sospesi”, un servizio di consegna pasti. Inoltre, su commissione di alcune sarte di Caltanissetta, la cooperativa ha avviato la produzione di mascherine da donare alla comunità.

#36 — EVA

www.cooperativaeva.it

Interventi di inserimento lavorativo per le donne vittime di violenza, centri antiviolenza, case per donne maltrattate, nidi per la prima infanzia, servizi per la prevenzione della violenza domestica. Queste e altre sono le attività portate avanti dalla cooperativa sociale E.V.A., fondata nel 1999 a Santa Maria Capua Vetere in provincia di Caserta. Con la collaborazione delle associazioni Co2 Crisis Opportunity Onlus, daSud APS, la Rete San Leucio Textile e il Consorzio Agrorinasce – e grazie ad un finanziamento della Regione Campania – la cooperativa ha progettato una nuova iniziativa imprenditoriale, a Casal di Principe, all'interno di un bene confiscato alla famiglia Schiavone del clan dei Casalesi. Originariamente il progetto prevedeva la realizzazione di un piccolo atelier che utilizzasse le sete di San Leucio, partner associato, per produrre accessori (fasce, turbanti e foulard) per donne in terapia oncologica.

▲ Durante l'emergenza — Produzione di mascherine; raccolta fondi

Lo scoppio della pandemia ha spinto la cooperativa E.V.A. a ripensare temporaneamente l'impianto del progetto. Senza rinunciare all'obiettivo dell'inserimento lavorativo delle donne in difficoltà e in uscita da situazioni di violenza, la cooperativa ha deciso di convertire l'attività in produzione di dispositivi di protezione individuale (soprattutto mascherine). Per supportare il progetto, la Cooperativa E.V.A.

ha realizzato, in collaborazione con Independent Ideas, un video promozionale e ha dato il via a una campagna di raccolta fondi.

#37 — Fondazione ABIO

abio.org

Fondazione ABIO nasce nel 2006 a Milano per coordinare e gestire il movimento ABIO (Associazione Bambini In Ospedale) che si occupa di bambini e adolescenti ospedalizzati e dei loro genitori. Le associazioni realizzano ambienti accoglienti nelle pediatrie degli ospedali italiani, offrono servizi di formazione dei volontari e si impegnano per garantire i diritti dei bambini e delle loro famiglie. Per finanziare i progetti, ABIO realizza biglietti, pergamene, porta confetti e altre idee regalo solidali.

▲ Durante l'emergenza — Attività ludiche online per minori ospedalizzati

Con l'emergenza sanitaria, le attività delle associazioni previste all'interno delle strutture ospedaliere hanno subito un improvviso arresto ma, con la volontà di continuare a creare momenti di svago per gli utenti, la Fondazione ha lanciato due hashtag, #ABIOanchedalontano e #ABIOadistanza, per raccogliere brevi tutorial (condivisi sulla sua pagina Facebook) in cui vengono suggeriti giochi, letture di storie, laboratori creativi e altri contenuti per i più piccoli.

#38 — Fondazione Ambrosoli

www.fondazioneambrosoli.it

La Fondazione Ambrosoli viene costituita nel 1998 a Como dalla famiglia di padre Giuseppe Ambrosoli e dai Missionari Comboniani. Ad oggi continua la sua attività sostenendo finanziariamente e managerialmente l'ospedale e la scuola di ostetricia di Kalongo, in Nord Uganda. Il principale obiettivo della Fondazione è assicurare alle popolazioni locali l'accesso a servizi sanitari qualificati per migliorare le condizioni di salute e di vita di ciascun individuo. "Fedeli all'ideale comboniano di salvare l'Africa con gli africani", la Fondazione Ambrosoli opera fianco a fianco delle comunità locali, promuovendo la formazione medica e manageriale locale, lavorando affinché l'ospedale raggiunga una piena autonomia, in ottica di sostegno del progresso sociale ed economico del Paese. La Fondazione si impegna nel garantire la continuità dei servizi medici, formare il personale locale e rafforzare le competenze mediche locali, finanziare progetti di rinnovo delle strutture ospedaliere, promuovere progetti a sostegno delle donne, finanziare borse di studio per la formazione delle ostetriche.

▲ Durante l'emergenza — Acquisto di dispositivi e attrezzature per l'assistenza sanitaria di pazienti fragili in Nord Uganda

Con il sostegno della Conferenza Episcopale Italiana, Fondazione Ambrosoli ha attivato il Progetto Emergenza Covid19, che ha permesso, tra le altre cose, l'acquisto di: 10 concentratori di ossigeno (fondamentali per trattare i pazienti con insufficienza respiratoria, considerando che a Kalongo non c'è terapia intensiva), saturimetri, mascherine, grembiuli protettivi e guanti sterili per lo staff dell'ospedale, disinfettanti e termometri infrarossi. La presenza di questi dispositivi e attrezzatu-

re ha permesso di offrire una migliore assistenza ai pazienti più fragili, dando una speranza di vita ai più piccoli e ai prematuri con insufficienza respiratoria.

#39 — Fondazione Cometa

www.puntocometa.org

Cometa nasce a Como nel 1986 con tre parole d'ordine: accoglienza, educazione e formazione. Cometa è "un luogo, dove si cresce, si studia, si lavora e s'impara attraverso l'esperienza", usando come metodo la passione per la vita, ritenuto il vero motore delle energie non solo affettive ma anche cognitive di ciascuno. Cometa coinvolge quotidianamente nelle sue attività centinaia di bambini e ragazzi, sotto la guida di volontari, educatori, professionisti e sostenitori. Garantisce la formazione dei giovani attraverso l'acquisizione di competenze specializzate e l'organizzazione di tirocini, laboratori e percorsi di avviamento lavorativo. A questo scopo, Cometa coinvolge il mondo del lavoro come partner educativo, offrendo ai ragazzi la possibilità di lunghe esperienze in azienda. Infine, Cometa si impegna giornalmente per prevenire le difficoltà della crescita e contrastare la dispersione scolastica.

▲ Durante l'emergenza — Raccolta fondi per l'acquisto di strumentazioni digitali; attività di formazione online con percorsi personalizzati e gruppi di dialogo

Allo scoppio dell'emergenza sanitaria, Cometa si è trovata costretta a scontrarsi con la difficoltà di molte famiglie e ragazzi nel gestire una situazione complessa. «Abbiamo compreso le differenze tra i ragazzi che hanno in casa un supporto tecnologico completo e i genitori che li seguono, e chi invece ha genitori che non sanno bene cosa fare, che non sono tecnologici e che, magari non parlando italiano, non riescono a seguire i figli sul piano formativo». Con l'avvio di campagne di donazioni, Cometa ha potuto continuare a supportare famiglie in difficoltà, ad esempio fornendo le strumentazioni digitali necessarie per lo svolgimento di attività online (PC, smartphone, ecc.). La funzione di accoglienza e formazione è stata rielaborata e, pur cambiando lo strumento, la sostanza non è mutata: in modalità telematica sono nati percorsi personalizzati e gruppi di dialogo per massimizzare l'apprendimento.

#40 — Fondazione della Comunità Bresciana

www.fondazionebresciana.org

La Fondazione della Comunità Bresciana, costituita nel 2001 per volontà di Fondazione Cariplo, è un punto di riferimento territoriale, facendo da tramite tra "chi può e desidera donare e chi, d'altro canto, ha bisogno di ricevere per poter realizzare progetti d'utilità sociale". I suoi principali ambiti di intervento sono: l'assistenza sociale e sociosanitaria, la tutela del patrimonio artistico ed ambientale, l'istruzione e la cultura. La Fondazione, inoltre, sostiene le organizzazioni non profit con servizi di consulenza, guida e realizzazione di reti di collaborazione e partenariati.

▲ Durante l'emergenza — Raccolta fondi a sostegno della sanità bresciana

La Fondazione ha lanciato la campagna #AIUTIAMOBRESCIA, una raccolta fondi a sostegno della sanità bresciana, per un totale di 57.911 donazioni, per un valore

complessivo (al 2 ottobre 2020) di oltre 18 mila euro. Le donazioni ricevute hanno permesso alla Fondazione di: acquistare apparecchiature salvavita e DPI; sostenere i progetti per l'aumento dei posti letto di terapia intensiva negli ospedali; contribuire alla copertura dei costi sostenuti dalle organizzazioni di trasporto per il maggior numero di servizi erogati, per la disinfezione dei mezzi e per la protezione di dipendenti e volontari; supportare le strutture di riabilitazione aumentando i posti letto per i pazienti Covid positivi dimessi o trasferiti dagli ospedali; fornire strumenti organizzativi e tecnologici ai medici del territorio per il monitoraggio dei pazienti seguiti a domicilio e/o dimessi dagli ospedali.

#41 — Fondazione Èbbene

www.ebbene.org

La Fondazione di Prossimità Èbbene si occupa di interventi rivolti alle comunità locali realizzando attività di servizio e di solidarietà sociale. Con sede a Catania, opera in numerosi ambiti, con l'obiettivo di estendere il modello che la contraddistingue: le relazioni di prossimità. Ad esempio, attraverso il progetto Job Caffè di Milano, madri in condizioni di fragilità hanno la possibilità di imparare a riparare vestiti e confezionare abiti. Nella Villa Fazio di Catania, bene confiscato alla criminalità organizzata, ha istituito un centro di aggregazione giovanile in cui offre servizi socioeducativi e in cui è possibile praticare sport e attività ludiche. Nella provincia di Ragusa, il progetto di inclusione sociale e lavorativa per ragazzi speciali "Ricettiva-Mente" consente lo svolgimento di percorsi in autonomia e l'effettiva reintegrazione dei giovani con disagio psico-sociale attraverso il lavoro nei campi. Oltre a questi, la Fondazione ha all'attivo numerosi altri progetti e collaborazioni sul territorio nazionale e dispone di un'area di aggregazione e formazione giovanile, di un laboratorio di arte e sport, di un supermercato sociale a Lecce e di un'emittente radio.

▲ ■ Durante l'emergenza — Raccolta fondi; consegna pasti a domicilio; supporto psicologico; assistenza ai senzatetto, sportello informativo, distribuzione DPI

Oltre ad aver riprogrammato su canali virtuali gran parte dei suoi servizi, la Fondazione ha partecipato ad una raccolta fondi su Facebook per donare cibo e beni di prima necessità, oltre poter continuare a svolgere le proprie attività. Èbbene ha inoltre distribuito cibo a domicilio, attivato servizi di supporto psicologico, di assistenza ai senzatetto e distribuzione di materiale informativo, mascherine e igienizzante.

#42 — Fondazione FOQUS

www.foqusnapoli.org

La Fondazione Foqus nasce nel 2014, nel cuore dei Quartieri Spagnoli di Napoli, con l'intenzione di avviare un percorso sperimentale di rigenerazione delle funzioni e della destinazione dell'intero ex Istituto Montecalvario. Obiettivo primario della Fondazione è il contrasto all'emarginazione e lo sviluppo socioeconomico di questa parte di città, attraverso la creazione di nuova impresa e nuova occupazione. A tale scopo sono stati avviati programmi e laboratori di apprendistato, tirocini, percorsi di insediamento di nuove imprese (ad esempio incubatori d'impresa), iniziative pubbliche e private, nonché attività di formazione, istruzione e di promozione dei servizi alla persona. I destinatari privilegiati degli interventi sono i

giovani e le donne del territorio. La Fondazione sperimenta così a Napoli un diverso modo di intendere le politiche sociali: "promuovendole a iniziativa privata, impostate su principi di cooperazione, sostenibilità effettiva, imprenditorialità civica, assunzione di responsabilità".

▲ ■ Durante l'emergenza — Acquisto e consegna di generi alimentari e di materiale scolastico

Con l'esplosione dell'emergenza sanitaria, la Fondazione ha avviato due interventi particolarmente meritevoli. Da un lato l'acquisto e consegna della spesa a cento famiglie indigenti dei Quartieri Spagnoli; si è trattato di una "spesa di sopravvivenza" settimanale, contenente olio, pane, caffè, patate, e altri generi di prima necessità. Dall'altro, l'acquisto e distribuzione di libri e pennarelli ai bambini delle aule del palazzo di Foqus. Il palazzo, da anni punto di aggregazione per tutti i bimbi del quartiere e di una larga fetta del centro di Napoli, vede le proprie aule e i propri spazi di gioco vuoti. Nasce così il progetto di distribuzione ai bambini del quartiere di pennarelli e libri, che diventano tanto più importanti quanto più si prolunga il periodo di lontananza dei bambini dalle scuole e, ancora di più, dai modelli di socializzazione positivi.

#43 — Fondazione Il Cuore si scioglie

www.ilcuoresisciolgie.org

Nata nel 2010, in continuità con l'impegno delle sezioni soci Unicoop Firenze che da anni portavano avanti iniziative di solidarietà e raccolta fondi, la Fondazione il Cuore si scioglie, grazie ai 700 volontari attivi, è riuscita a realizzare 150 interventi di cooperazione e 6 mila adozioni a distanza, in Italia e nel mondo.

▲ Durante l'emergenza — Raccolta fondi per progetti solidali

Per contrastare le disuguaglianze, esacerbate dall'emergenza coronavirus, la Fondazione Il Cuore si scioglie, in collaborazione con Unicoop Firenze, ha avviato l'iniziativa "Nessuno indietro", una campagna fondi grazie alla quale sono stati raccolti 500 mila euro per sostenere mense dei poveri, empori della solidarietà e tutte le attività di distribuzione di cibo e beni di prima necessità per chi ha vissuto seri momenti di difficoltà. Parte del ricavato è stato inoltre devoluto a progetti volti a favorire l'inclusione delle persone con disabilità, oltretutto per sostenere le attività dei centri antiviolenza, delle case-famiglia, delle comunità per donne e minori vittime di violenza del territorio.

#44 — Fondazione McDonald

www.fondazioneronald.org

La Fondazione per l'infanzia Ronald McDonald Italia è la sede italiana di Ronald McDonald House Charities (RMHC), un'organizzazione non profit internazionale che, dal 1974, "è al fianco delle famiglie che vivono la drammatica esperienza dell'ospedalizzazione di un figlio, supportandole affinché possano accedere alle cure ospedaliere necessarie per il loro bambino anche quando si trovano lontano da casa". Operando sulla quasi totalità del territorio italiano, la Fondazione McDonald Italia sostiene progetti che contribuiscono a migliorare il benessere e la salute dei bambini ospedalizzati e delle loro famiglie. Tra le maggiori attività rientra l'accoglienza delle famiglie nelle Case Ronald (alloggi solidali

in cui viene offerta ospitalità e assistenza ai bambini e alle famiglie) e nelle Family Room (spazi accoglienti all'interno dei padiglioni pediatrici di alcuni tra i più importanti ospedali italiani).

▲ ■ **Durante l'emergenza — Costituzione del Fondo McDonald's Italia, per il finanziamento di interventi di supporto al sistema sanitario nazionale**

Da marzo 2020 la Fondazione ha costituito il Fondo McDonald's Italia, con l'intenzione di rispondere all'emergenza sanitaria aiutando chi combatte in prima linea la diffusione del virus. Il Fondo ha attivato una campagna di raccolta donazioni per dipendenti, fornitori e partner di McDonald's Italia, che ha permesso di ricavare più di 800 mila euro e finanziare interventi di supporto al Sistema Sanitario Nazionale, tra cui: sostegno al progetto di realizzazione dell'Ospedale temporaneo allestito negli spazi dei padiglioni 1-2 di Fieramilanocity; acquisto di strutture e macchinari al Portello che possano poi essere riutilizzati da altri ospedali quando la fase di emergenza sarà superata. Infine, all'interno dell'Ospedale pediatrico Meyer di Firenze, la Fondazione ha messo a disposizione la propria Casa Ronald di Firenze agli operatori sanitari neoassunti e trasferiti a Firenze per fronteggiare l'emergenza Coronavirus.

#45 — Fondazione Mirafiori

fondazionemirafiori.it

La Fondazione della Comunità di Mirafiori nasce nel 2008 nell'omonimo quartiere di Torino, per garantire continuità ad un progetto di rigenerazione urbana, trasformazione del territorio e investimento sui giovani avviato nel 1999. Svolge attività di solidarietà sociale e di pubblica utilità promuovendo, in particolare, lo sviluppo e il miglioramento della qualità della vita degli abitanti di Mirafiori. I principali destinatari delle attività della Fondazione sono soggetti svantaggiati e in condizione di difficoltà, sia essa fisica, psichica, sociale, familiare o economica. I suoi ambiti di intervento riguardano: cultura, educazione, formazione, tutela e valorizzazione dei beni di interesse storico-artistico e ambientale, promozione delle pari opportunità, supporto ad attività di beneficenza e solidarietà. Nello specifico la Fondazione si occupa di fundraising, erogazione fondi, sviluppo alla progettazione per i soggetti del territorio, gestione diretta di iniziative di sviluppo locale.

▲ ■ **Durante l'emergenza — Spreco alimentare e povertà; raccolte fondi per l'acquisto di DPI, materiali didattici, dispositivi Wi-Fi, beni di prima necessità per le famiglie in difficoltà**

A partire dallo scoppio della pandemia Covid-19, la Fondazione Mirafiori si è impegnata ad offrire un supporto concreto alle organizzazioni del terzo settore operanti nel quartiere di Mirafiori sud, duramente colpite dall'emergenza sanitaria. In collaborazione con Cascina Roccafranca, ha avviato un progetto contro lo spreco alimentare e la povertà. Inoltre ha promosso una raccolta fondi per l'acquisto di DPI, materiali didattici, dispositivi Wi-Fi per la didattica a distanza, beni di prima necessità per le famiglie in difficoltà, oltre che per l'assicurazione per i volontari impegnati nella distribuzione dei pacchi.

#46 — Fondazione Opera Santi Medici Cosma e Damiano

www.santimedici.org

Istituita nel 1993, la Fondazione Opera Santi Medici Cosma e Damiano di Bitonto (BA) nasce con l'intento di offrire risposte concrete ai bisogni dei cittadini più poveri del territorio. Precedentemente operante sotto forma di Comitato Sociosanitario, la Fondazione dispone fin dalla fine degli anni '90 di una mensa e ambulatorio per indigenti, di una casa accoglienza e un centro di ascolto. Le attività della Fondazione sono identificabili secondo tre aree: socioassistenziale, sanitaria ed educativo-culturale. Tra i servizi offerti nella prima area rientra la casa alloggio Raggio di Sole che ospita fino a 17 malati A.I.D.S., una casa di accoglienza per donne in difficoltà, una mensa che impiega circa 20 volontari per la distribuzione di oltre 200 pasti al giorno, ed un centro di ascolto per stranieri, disoccupati, senza fissa dimora, minori a rischio devianza e altri soggetti in condizione di fragilità. Rientrano nell'area sanitaria l'hospice Monsignor Aurelio Marena con 30 posti letto per chi ha bisogno di cure continuative in fase progressiva della malattia, e i servizi di assistenza domiciliare, pensata anche per malati oncologici. La Fondazione si occupa infine di formazione e sostegno scolastico e dispone di un auditorium per meeting, convegni, rappresentazioni teatrali e altre iniziative culturali.

▲ ■ **Durante l'emergenza — Mensa per poveri; laboratorio emozionale per malati di A.I.D.S.**

Anche a fronte di un'augmentata richiesta da parte della popolazione locale, i volontari della mensa della Fondazione hanno continuato a servire pasti per i più bisognosi. Per rispettare le nuove normative sanitarie, pranzo e cena vengono ora consegnate in un sacchetto per l'asporto. Anche le attività della casa alloggio Raggio di Sole, ove possibile, sono proseguite e ai pazienti malati di A.I.D.S. ospitati in questa residenza sono stati proposti laboratori emozionali per aiutarli a gestire e comunicare il proprio vissuto interiore.

#47 — Fondazione Paideia

www.fondazionepaideia.it

Fondazione Paideia, operante a Torino dal 1993, promuove progetti innovativi per famiglie e bambini in difficoltà, "garantendo la creazione di contesti attenti e rispettosi delle necessità dei più piccoli, perché nessuna famiglia possa sentirsi sola e nessun bambino escluso". Paideia si pone l'obiettivo di diffondere la cultura dell'infanzia, impegnandosi in percorsi di sostegno alle famiglie in difficoltà, nella creazione di contesti che favoriscano la crescita serena dei bambini e il pieno sviluppo delle loro potenzialità, nonché nella sperimentazione di modelli di intervento sociale efficaci ed innovativi. Tra i progetti promossi da Paideia si segnala il Centro Paideia, luogo di aiuto e ascolto per i bambini con disabilità e le loro famiglie; al Centro Paideia le famiglie possono trovare assistenza e sostegno, "dal momento della nascita all'accompagnamento nella relazione con servizi sociosanitari e scuola, alla scelta delle attività di riabilitazione, sportive e di tempo libero".

▲ ■ **Durante l'emergenza — Sostegno alle famiglie con bambini con disabilità tramite ascolto psicologico, attività di terapia a distanza, consulenze, acquisto supporti tecnologici, supporto economico**

La Fondazione ha lanciato il programma “Non siete soli”, per offrire un sostegno concreto alle famiglie con bambini con disabilità. Per queste famiglie i giorni della pandemia sono stati ancora più complessi, proprio a causa della mancanza di punti di riferimento e supporto fondamentali. Grazie all’impegno di un’équipe di psicologi, terapisti, educatori ed assistenti sociali, sono state avviate le seguenti azioni: attivazione di un numero dedicato per garantire ore di supporto psicologico; attività di terapia a distanza per i bambini; videoletture di storie, ricette e attività per trascorrere insieme momenti felici, anche se a distanza; consulenza sociale e previdenziale in merito ai diritti di mamme e papà; acquisto di supporti tecnologici per le attività educative e di terapia dei bambini; interventi di sostegno economico straordinario a favore dei nuclei familiari più fragili.

#48 — Fondazione Piatti

fondazionepiatti.it

La Fondazione Renato Piatti è un’organizzazione che opera nel territorio di Varese. Nasce dalla volontà di alcuni soci della sede locale di ANFASS (Associazione Famiglie di persone con disabilità intellettiva e/o relazionale) di erogare servizi a favore delle persone con disabilità relazionale e/o intellettiva e delle loro famiglie. La Fondazione, operando in ambito sanitario, sociosanitario e socioassistenziale, fornisce sostegno a più di 440 persone, con un target di utenza che varia dai bambini agli adolescenti, dagli adulti agli anziani. Per garantire un supporto il più possibile continuo ed integrato agli utenti e famiglie, Fondazione Piatti gestisce 15 strutture tra centri residenziali, centri riabilitativi per l’infanzia e l’adolescenza e centri diurni.

▲ Durante l’emergenza — Servizio di tele-riabilitazione; raccolta fondi per l’acquisto di DPI

La Fondazione ha attivato “Toc Toc”, un servizio sperimentale di tele-riabilitazione avente l’obiettivo di restare accanto ai 150 bambini seguiti e alle loro famiglie. «Questi momenti servono ad aggiustare una routine che si è persa improvvisamente. La frequenza al Centro è un’esperienza non paragonabile, ma “Toc Toc” ci permette di mantenere una certa continuità nei progressi fatti fino ad ora», dice Luisa, la mamma di Davide. Più nello specifico, “Toc Toc” si configura come un programma che grazie a colloqui telefonici, videochiamate e videoconferenze offre ai bambini seguiti dalla Fondazione e alle loro famiglie, la possibilità di proseguire anche da remoto le attività di riabilitazione cognitiva e comportamentale avviate in presenza. Dopo solo dieci giorni dall’attivazione del servizio, gli operatori della Fondazione Piatti avevano erogato già più di 338 prestazioni, facenti capo ad attività di didattica, neuro-psicomotricità, logopedia, ma anche Parent Training a distanza. Inoltre, per sostenere le spese del progetto, così come per garantire la sicurezza degli ospiti e del personale dei Centri residenziali rimasti aperti, la Fondazione ha lanciato una campagna fondi volta sia al finanziamento di “Toc Toc” che all’acquisto di DPI.

#49 — Fondazione San Gennaro

www.fondazioneangennaro.org

La Fondazione di Comunità San Gennaro a Napoli promuove la cultura del dono ed è una delle pochissime fondazioni comunitarie del Sud Italia; sostiene iniziative dal basso per la valorizzazione del patrimonio culturale del Rione Sanità e della città di Napoli, progetti sociali che migliorano le persone e innovazioni che possono favorire un cambiamento sostenibile. È attiva nel sostegno alle organizzazioni non profit del territorio, oltre che con progetti diretti, nelle seguenti aree: supporto all’infanzia, minori e genitorialità; creazione di occupazione per giovani tra i 18 e i 35 anni; accompagnamento allo start up di nuove imprese giovanili che privilegino gli aspetti della vivibilità ambientale, delle energie pulite e dello sviluppo sociale; avvio di attività nell’ambito del turismo sostenibile; supporto ai diversamente abili per la realizzazione di percorsi di inclusione sociale; supporto ad attività musicali e teatrali.

▲ Durante l’emergenza — Tampone sospeso e tampone solidale

Sulla scia del “caffè sospeso” e del “panaro solidale”, all’arrivo della seconda ondata di Covid-19, Fondazione San Gennaro e l’associazione Sa.Di.Sa. (Sanità, Diritti in Salute) – in collaborazione con la terza municipalità di Napoli e la farmacia Mele – hanno promosso l’iniziativa “tampone sospeso” e “tampone solidale”. Il progetto ha preso avvio con una campagna di covid-screening grazie alla quale anche le persone delle fasce più povere possono sottoporsi al tampone, al costo sociale di 18 euro e chiunque lo desideri può “donare” tamponi per coloro che non sono nelle condizioni di sostenerne tale costo.

#50 — Fondazione Val di Noto

www.fondazionevaldinoto.org

Costituita nel 2014 a Siracusa, la Fondazione di Comunità Val di Noto opera nel territorio della Sicilia Sud Orientale. I fondatori sono una pluralità di soggetti, specialmente enti del terzo settore, tesi a “generare comunità” lungo quattro direzioni: l’aumento di coesione sociale, la promozione del lavoro “buono”, il sostegno alla crescita dell’economia solidale, l’accompagnamento e l’inclusione delle persone fragili. La Fondazione opera a supporto di progetti e interventi promozionali e comunitari. Tra i vari si segnalano: i cantieri educativi nelle scuole per ripensare la città “a misura di sguardo”; la creazione di lavoro grazie alle iniziative di economia civile e di finanza etica; i percorsi che aiutano le persone fragili a ritrovare dignità attraverso casa, lavoro e campo relazionale; l’incubatore di impresa giovanile Eureka. Soggetti privilegiati degli interventi della Fondazione sono: detenuti ed ex detenuti, immigrati, bambini e famiglie in difficoltà, con l’obiettivo ultimo di integrazione e generazione di senso di appartenenza e comunità.

▲ Durante l’emergenza — Fornitura di DPI a volontari e operatori del territorio

La Fondazione di Comunità Val di Noto (con il sostegno di Assifero) ha fornito DPI ai volontari e alle cooperative sociali collegate alla sua rete che hanno sempre continuato a lavorare. In un territorio in cui l’emergenza è stata resa più complessa a causa della scarsità di materiale sanitario, la Fondazione ha operato nell’ottica di garantire a queste realtà un contributo che potesse concretamente preservare la salute degli operatori oltreché delle persone di cui essi si prendono cura.

#51 — Fondazione Veronesi

www.fondazioneveronesi.it

La Fondazione Umberto Veronesi – nata nel 2013 su iniziativa del defunto oncologo milanese Umberto Veronesi, nonché di altri scienziati di fama mondiale – sostiene la ricerca scientifica attraverso l'erogazione di borse di studio e di ricerca per medici di alto livello, oltre a finanziare progetti in campo medico. Inoltre, promuove campagne di prevenzione, educazione alla salute e divulgazione della scienza, anche tramite conferenze internazionali, esperienze nelle scuole e pubblicazioni di carattere divulgativo. Dal 2003 ad oggi ha sostenuto 1.726 ricercatori e finanziato 119 progetti di ricerca pluriennali e internazionali.

▲ Durante l'emergenza — Magazine sul virus SARS-CoV-2; finanziamento di progetti di ricerca medica

L'impegno della Fondazione a favore di una conoscenza scientifica diffusa si è reso evidente anche durante il periodo di emergenza, con la realizzazione di un magazine online che raccoglie articoli, aggiornamenti e approfondimenti sul virus Sars-Cov-2. Fondazione Veronesi ha deciso inoltre di scendere in campo attivamente, sostenendo la ricerca sulle possibili terapie antivirali e sui sistemi di diagnostica e rilevazione della SARS-CoV-2 e della più ampia famiglia di coronavirus, in particolare partecipando come ente finanziatore nell'ambito di un progetto di ricerca promosso dalla Regione Lombardia e da Fondazione Cariplo, il cui obiettivo è la "gestione efficiente del paziente tramite la definizione di procedure e nuovi approcci per definire protocolli di intervento efficienti per gestire focolai attuali e futuri". Sono stati finanziati 11 progetti.

#52 — Frontiera Lavoro

www.frontieralavoro.org

Frontiera Lavoro è una cooperativa sociale di Perugia. Si occupa di accompagnamento al lavoro per fasce deboli, attività educative per minori, progettazione di interventi di politiche attive del lavoro e di innovazione sociale, formazione, orientamento scolastico e professionale, mediazione interculturale.

■ Durante l'emergenza — Corsi di italiano e laboratori per stranieri, orientamento al lavoro; servizi di doposcuola, laboratori educativi

La cooperativa ha cercato di adattare il più possibile i propri servizi alle mutate condizioni, dando seguito a progetti già avviati. I corsi di italiano ed i laboratori gratuiti rivolti a cittadini extracomunitari sono continuati online. È proseguito online anche l'orientamento al lavoro delle 25 persone immigrate inserite nel progetto "SPRAR del Comune di Gubbio", così come il servizio di orientamento al lavoro del "SAL Zona Sociale del Trasimeno". I laboratori di lavorazione del vetro e della ceramica con i pazienti del Centro di Salute Mentale del progetto "I patrimoni museali del Trasimeno per un welfare di comunità" sono stati rimodulati su piattaforma. E anche i servizi di doposcuola per gli studenti delle scuole secondarie di primo grado e per ragazzi con disturbi specifici dell'apprendimento, così come il progetto di supporto scolastico "Tempo integrato" ed il servizio "Spazio Gioco" per i bambini dai 3 ai 6 anni, sono stati ripensati e ora sono svolti online. La cooperativa ha portato avanti anche il progetto "Coltivare Talenti", un laboratorio educativo di co-

munità per supportare giovani vulnerabili preparandoli all'imprenditoria agricola. Le attività previste dal progetto "Argo: percorsi formativi per il reinserimento dei detenuti" sono invece state sospese durante i primi mesi di emergenza sanitaria per poi riprendere in presenza a partire dal mese di luglio 2020.

#53 — GAVE

www.frontieralavoro.org

G.a.v.e., acronimo di Gruppo Arianese Volontari Comunali, è un'associazione del Comune di Ariano nel Polesine in provincia di Rovigo, operante nel settore dell'assistenza alla persona. I volontari sono impegnati in diverse attività, come l'accompagnamento dei bambini a scuola, la consegna a domicilio di pasti e farmaci, la distribuzione di pasti caldi e l'assistenza ai malati.

■ Durante l'emergenza — Consegna pasti e spesa a domicilio; trasporto sangue

L'associazione ha intensificato i suoi servizi e, in collaborazione con la Parrocchia e con la Caritas, si è occupata della consegna dei pasti e della spesa a domicilio per le persone bisognose e per chi durante il lockdown non ha potuto provvedere al reperimento di beni di prima necessità in maniera autonoma. I volontari hanno inoltre continuato l'attività di trasporto sangue per uso medico.

#54 — Gea

www.coopgea.org

Gea è una cooperativa sociale di tipo misto A+B fondata nel 1989 a Tramonti in provincia di Salerno. Si occupa di servizi alla persona, attraverso centri di accoglienza diurna, residenziali e servizi domiciliari, oltre che di servizi per la comunità come ristorazione, pulizie e sanificazioni. La cooperativa opera principalmente nelle provincie di Salerno e Avellino rivolgendosi ad un target di anziani, bambini, disabili e adolescenti con disturbi della condotta alimentare; promuovere inoltre l'integrazione sociale e lavorativa delle persone svantaggiate attraverso alcuni dei suoi servizi.

▲ ■ Durante l'emergenza — Sanificazioni ambienti; attività ludico-ricreative online

Da sempre attiva nel settore delle pulizie, dal mese di maggio 2020 è stata abilitata all'attività di disinfezione e sanificazione e, nel rispetto delle normative sanitarie per il Covid-19, ha iniziato un'attività di sanificazione di ambienti. Gli operatori impegnati nei servizi ai minori, inoltre, hanno rimodulato le proprie attività da presenza a online, mantenendo vivi i contatti con i bambini e i genitori dei nidi, dei micronidi e dei centri infanzia gestiti dalla cooperativa.

#55 — Genia

Facebook: @AssociazioneGeniaOdV • Organizzazione di beneficenza

Genia è un'associazione di volontariato di Pesaro costituita da un gruppo di cittadini impegnati per rimuovere le barriere e costruire percorsi di inclusione sociale per i soggetti con disabilità. L'associazione sviluppa progetti per informare e affiancare le famiglie nel

rapportarsi con i diversi contesti cittadini, promuove campagne di sensibilizzazione sul tema e collabora con gli enti locali per la realizzazione di iniziative a favore dell'inclusione dei disabili e del cambiamento culturale.

▲ Durante l'emergenza — Sostegno psicologico telefonico

Da aprile 2020, l'associazione, in collaborazione con la cooperativa sociale Labirinto, ha attivato "Con-Tatto", un servizio di supporto psicologico telefonico da parte di personale qualificato, completamente gratuito, dedicato ai genitori di figli e figlie disabili. Il servizio rientra nelle azioni di "Caleidos", un progetto finanziato dall'impresa sociale Con i Bambini.

#56 — GialloGioia

www.giallogioia.it

GialloGioia è una cooperativa sociale vicentina che dal 2014 offre servizi per bambini, giovani e anziani. Per quanto riguarda le attività per minori, si occupa principalmente di educazione, aggregazione e socializzazione, attraverso l'organizzazione e l'animazione di eventi, attività di doposcuola per i bambini delle scuole primari, centri estivi, servizi educativi a domicilio e servizi di potenziamento scolastico individuali.

▲ Durante l'emergenza — Sostegno scolastico, attività ludiche e sportive per bambini; raccolta fondi

La cooperativa ha rimodulato alcuni servizi per interagire con i bambini e ragazzi nella quotidianità, proponendo attività diverse rispetto a quelle garantite dai genitori, aiutandoli in questo modo nel sostegno dei figli a casa. Durante il lockdown ha realizzato un servizio di dirette web per facilitare l'apprendimento scolastico dei ragazzi, con incontri individuali e di gruppo, oltre che per aiuto con i compiti. Per i più piccoli ha proposto laboratori virtuali, letture ed altre attività progettate specificatamente sulla base degli interessi e delle esigenze specifiche dei piccoli beneficiari. Con il patrocinio del Comune di Barbarano Mossano, gli operatori della cooperativa hanno poi organizzato dei laboratori di cucina online per bambini, mettendo a disposizione dei video tutorial. Per la realizzazione di questi progetti, GialloGioia ha attivato una campagna di crowdfunding.

#57 — Giocamico

www.giocamico.it

L'Associazione Giocamico realizza attività ludico-espressivo-relazionali a favore dei bambini e ragazzi ricoverati all'Ospedale dei bambini di Parma, come sostegno psicopedagogico alla loro permanenza nei reparti di degenza. L'attività Giocamico, nata nel 1998, è svolta da educatori, psicologi e oltre 200 volontari. Il progetto aiuta i ragazzi a superare tutti i momenti critici della loro permanenza in ospedale, oltre che supportarli nella comprensione di come si svolgono le procedure e le attività di diagnosi e terapia a loro destinate. Questo tipo di interventi sono mirati a far superare l'ansia e la paura che normalmente accompagnano l'esperienza ospedaliera, contribuendo in questo modo ad aumentare la collaborazione da parte dei bambini e di tutta la famiglia verso la terapia.

▲ Durante l'emergenza — Sportello telefonico di ascolto e supporto; maratona virtuale per i bambini ospedalizzati e le loro famiglie

La pandemia ha radicalmente modificato l'attività di Giocamico che, tuttavia, non ha ridotto il proprio impegno nel garantire supporto e assistenza ai bambini ospedalizzati. In collaborazione con la cooperativa "Le mani parlanti", Giocamico ha attivato uno sportello telefonico di ascolto e supporto rivolto a tutti coloro che, durante l'emergenza sanitaria, hanno sentito il bisogno di ricevere un sostegno psicologico ed emotivo. L'associazione ha poi tentato di proseguire le normali attività, seppur secondo modalità molto diverse. Ne è un esempio la maratona "All'Ospedale di corsa", giunta alla tredicesima edizione e che fa tradizionalmente tappa fissa all'Ospedale pediatrico; nonostante le misure di prevenzione non consentissero di correre o camminare insieme, l'associazione ha comunque promosso la sua maratona, trasformandola in un evento virtuale.

#58 — Goccia

www.coopgoccia.it

Nata nel 2014 da un'esperienza di volontariato, la cooperativa sociale Goccia di Porto Tolle (RO) si occupa prevalentemente di minori e anziani. Ha creato e gestisce un servizio di doposcuola, un centro educativo in cui si offrono attività di sostegno allo studio, dei corsi e laboratori ricreativi, delle iniziative di promozione culturale sulla diversità e dei laboratori di educazione alla cittadinanza attiva. Per gli adulti, propone attività ricreative per la terza e quarta età ed uno sportello famiglia.

▲ Durante l'emergenza — Consegna libri a domicilio; webinar

Da aprile 2020 la cooperativa ha attivato il servizio di consegna a domicilio dei libri della Biblioteca Comunale Porto Tolle. Inoltre, grazie alla collaborazione con le cooperative sociali Titoli Minori e Peter Pan, ha organizzato un ciclo di quattro webinar gratuiti per genitori, insegnanti ed educatori per supportare le famiglie del territorio nella gestione dei figli durante il lockdown.

#59 — Gruppo Eventi

www.coopgoccia.it

Gruppo Eventi è un'associazione di promozione sociale di Roma che, da oltre 20 anni, offre sostegno alle persone che hanno subito un lutto. Promuove gruppi di auto-mutuo-aiuto, svolge un'opera di sensibilizzazione continua sui temi della malattia, della morte e del lutto, oltre che formare operatori sociosanitari e volontari che intendono sostenere le persone in lutto.

▲ Durante l'emergenza — Raccolta di riflessioni e di risorse per affrontare il lutto

Per dare un aiuto concreto a chi ha subito la perdita di un proprio caro durante l'emergenza sanitaria (ma anche a chi si trova in una situazione di sofferenza), l'associazione ha creato degli spazi dedicati sul proprio sito. In primo luogo, ha proposto una rassegna di materiale documentale e di letture – a tema coronavirus – di auto-

ri italiani e internazionali che esplorano il problema della malattia, della solitudine, della perdita e dell'importanza dell'auto-mutuo-aiuto ai tempi del Covid-19. Inoltre, fornisce una mappatura di risorse disponibili, come sportelli psicologici telefonici e i gruppi di mutuo aiuto presenti sul territorio italiano, o ancora pratiche di mindfulness e meditazione.

#60 — Gruppo In

www.gruppoin.it

Gruppo In è una rete nata dall'incontro di quattro cooperative sociali della provincia di Bergamo: la cooperativa di inserimento lavorativo "Contatto" (che in Val Brembana si occupa di assemblaggio elettromeccanico, manutenzione del verde, pulizie, sanificazioni, digitalizzazione e global service), le due cooperative di tipo A "Alp Life" e "La Bonne Semence" (che gestisce una comunità per pazienti psicotici e borderline e una comunità per pazienti provenienti dagli Ospedali Psichiatrici Giudiziari o con misure di tutela giudiziaria), e la cooperativa a oggetto plurimo "ProgettAzione" (impegnata in interventi innovativi nel campo della riabilitazione e del reinserimento sociale delle persone con danni cerebrali, oltre che in azioni per la prevenzione dell'abbandono scolastico). Il Gruppo nasce con l'intento di integrare le attività sociali e imprenditoriali delle singole cooperative al fine di offrire servizi innovativi e in grado di rispondere al meglio ai bisogni emergenti del territorio.

▲ ■ **Durante l'emergenza** — Sanificazione professionale all'ozono di ambienti pubblici; consegna a domicilio di alimenti; laboratorio di elettromeccanica per l'industria medicale; percorsi online di riabilitazione cognitiva; housing sociale per operatori sanitari e sociali; produzione di mascherine

Gruppo In, come rete, ha messo a disposizione quattro macchinari per la sanificazione professionale degli ambienti grazie ai quali sono stati igienizzati gratuitamente una cinquantina di spazi pubblici tra i quali studi medici, uffici comunali, farmacie e negozi alimentari. Inoltre ha temporaneamente reso disponibile quindici appartamenti di housing sociale a Serina e Costa Serina dedicati alle persone impegnate in prima linea nella lotta contro il coronavirus e per chi ne avesse più bisogno. Durante l'emergenza anche le singole cooperative afferenti al gruppo hanno rimodulato e innovato i propri servizi per rispondere alle mutate necessità degli utenti e continuare a lavorare in sicurezza. La cooperativa Contatto ha deciso di mantenere operativo il suo laboratorio di elettromeccanica "Contatto-Tech" per far fronte alle richieste dell'industria medicale. Contatto gestisce inoltre il raviolificio "Con Cuore" che produce una gamma di prodotti culinari tradizionali realizzati con materie prime del territorio montano bergamasco dai soggetti che hanno avviato con la cooperativa i percorsi di inserimento lavorativo; i prodotti di "Con Cuore" sono acquistabili al raviolificio stesso, presso il punto vendita della cooperativa a Valpiana e in diversi negozi delle province di Bergamo e Milano. Per meglio rispondere alle necessità dei clienti, a partire da giugno 2020 Contatto ha avviato il servizio di consegna a domicilio dei prodotti nei territori limitrofi grazie alla collaborazione con gli e-commerce Frescoelle Shop e Valbrembana Shop. Anche la cooperativa ProgettAzione si è attivata per rispondere in modo attivo alle restrizioni imposte dalla pandemia, proponendo sulla sua pagina Facebook degli

esercizi per tenere allenate le funzioni cognitive, pensati per gli ospiti del centro diurno gestito dalla cooperativa, che di norma ospita persone con cerebrolesioni dovute a ictus, anoressie cerebrali o traumi cranici. Infine la cooperativa Le Bonne Semence di Oltre il Colle, oltre a continuare il suo lavoro in comunità, ha iniziato a produrre mascherine chirurgiche per far fronte alla necessità di dispositivi di protezione individuale.

#61 — Gruppo Vita

www.gruppovita.it

Fondata nel 1989, Gruppo Vita è un'associazione di volontariato di Spino d'Adda (CR) formata da genitori impegnati in progetti di prevenzione del disagio giovanile. Tra le molte attività portate avanti dall'associazione si segnalano gli sportelli di ascolto psicologico, attivi in tre scuole secondarie del territorio.

■ **Durante l'emergenza** — Supporto psicologico per ragazzi; conferenze online per il sostegno alla genitorialità

Con l'emergenza sanitaria gli incontri degli sportelli di ascolto si sono necessariamente interrotti. Tuttavia, con la collaborazione dei dirigenti scolastici, l'associazione è riuscita ad attivare una piattaforma online sulle pagine web delle scuole, dove i ragazzi hanno potuto continuare il dialogo con una psicologa. L'associazione ha inoltre programmato una serie di conferenze online per aiutare i genitori nell'affrontare l'emergenza educativa derivante dalla chiusura delle scuole, predisponendo all'interno degli istituti scolastici una banca del tempo con scambio di oggetti usati.

#62 — Il Cuore

Facebook: @ilcuorefoggia

Il Cuore è un'associazione di volontariato di clownterapia che, con oltre 200 clown-dottori che ha formato negli anni, opera sul territorio di Foggia e provincia. Lo scopo dell'associazione consiste nel portare sollievo, attraverso attività ludiche e ricreative, sia a bambini che adulti che vivono in contesti di sofferenza e disagio. I clown-dottori svolgono le loro attività prevalentemente nelle strutture sociosanitarie, negli ospedali e nelle carceri. L'associazione ha inoltre all'attivo anche un servizio di educativa di strada.

▲ **Durante l'emergenza** — Contenuti online per bambini, attività ricreative per anziani, sportello pedagogico clinico e di ascolto

Poco dopo l'inizio del lockdown, l'associazione ha attivato uno sportello telefonico di ascolto, una sorta di "pronto soccorso psicologico": una psicologa risponde alle telefonate di cittadini e famiglie, per alleviare e contenere il disagio attraverso risposte emotive "normali" ad una situazione "estrema". Lo sportello ha fornito poi informazioni realistiche circa le indicazioni comportamentali utili e appropriate da adottare per una corretta gestione della situazione emergenziale. Inoltre, per continuare a fornire sostegno e regalare un sorriso a chi ne ha più bisogno, l'associazione ha condiviso sulla propria pagina Facebook video di giochi, fiabe, laboratori e altro materiale per bambini. Infine, nel mese di giugno 2020, i clown-dottori

hanno organizzato, tramite videochiamata, una gara canora con gli ospiti della Fondazione Palena, una R.S.A. alle porte della città di Foggia.

#63 — Il Dono

Facebook: @ildonolibreria

Il Dono è una biblioteca sociale nata nel 2007 ad Aversa (CE) e ufficialmente riconosciuta dalla Regione Campania. È un luogo in cui tutti possono donare dei libri a beneficio della comunità, per scuole, famiglie svantaggiate e penitenziari locali.

▲ Durante l'emergenza — Biblioteca a domicilio; contenuti online per bambini

In collaborazione con l'Assessorato alla Cultura e con la Protezione Civile del Comune di Aversa, la biblioteca ha dato il via all'iniziativa "Un libro per amico", pubblicando sulla propria pagina Facebook un catalogo di libri disponibili e ordinabili; i volumi, grazie ai volontari della Protezione Civile, vengono poi consegnati a domicilio. Inoltre, grazie all'iniziativa "Favole per bambini condivisi", la biblioteca ha offerto contenuti online per bambini: i genitori sono stati invitati a registrare una breve favola per poi inviarla, accompagnata da una foto con i loro bambini, alla biblioteca che si è occupata di catalogare i file pervenuti e di metterli a disposizione sulla sua pagina Facebook.

#64 — Il Girasole

www.coopgirasole.it

Il Girasole è una cooperativa sociale di inserimento lavorativo di Reggio Emilia che si occupa di ristorazione. Nasce nel 1977 dall'impegno di un gruppo di genitori di giovani disabili, con lo scopo di creare per loro opportunità di lavoro e di integrazione sociale. Offre servizi di ristorazione solidale collettiva e aziendale, catering e banqueting, gestisce il punto REstoro, il bar solidale nel Parco del Lungo Crostolo. Dal 2016, con il contributo di Fondazione Cattolica, svolge attività di apicoltura, con 30 cassette di api distribuite nella provincia di Reggio Emilia; grazie al lavoro dei ragazzi della cooperativa, nel laboratorio di smielatura si confeziona miele d'acacia, millefiori, di castagno e di tiglio che – sotto il marchio "Miele Solidale" – viene commercializzato soprattutto tramite negozi del commercio equo e solidale, oltre ad essere distribuito a pasticcerie e laboratori dolciari avviati da altre cooperative sociali e associazioni reggiane.

▲ Durante l'emergenza — Consegna pasti a domicilio

Il Girasole ha attivato un servizio di consegna pasti a domicilio per privati nel Comune di Reggio Emilia e in quelli limitrofi.

#65 — Il Grappolo

www.ilgrappolocoop.it

Il Grappolo è una cooperativa sociale di tipo B, nata a Lainate (MI) nel 2011; ha all'attivo percorsi di inserimento lavorativo per 160 persone svantaggiate nei settori dei trasporti, mobi-

lità, logistica e pulizie. Inoltre, in collaborazione con la Cooperativa Serena (che si occupa di interventi educativi di persone con disabilità), Il Grappolo ha avviato il progetto "Dispari" (Opportunità – Diritti – Qualità della Vita) dal quale, con il contributo della Presidenza del Consiglio dei ministri, ha preso il via "Officine Dispari", un servizio di raccolta di biciclette usate che vengono poi rigenerate e vendute coinvolgendo nella lavorazione persone con disabilità.

▲ Durante l'emergenza — Sanificazione, produzione di mascherine, donazione di dispositivi tecnologici; produzione e consegna di pasti e farmaci

La cooperativa ha rafforzato i servizi di pulizia, con interventi di sanificazione personalizzati per contenere la diffusione del Covid-19. Inoltre, grazie al sostegno di Fondazione Comunitaria Nord Milano, le Officine Dispari hanno avviato la produzione di mascherine solidali personalizzabili per adulti, bambini e persone con difficoltà psichiche che sopportano meno facilmente l'utilizzo di questo dispositivo. Nel mese di aprile 2020, per conto del Comune di Lainate, la cooperativa ha anche consegnato agli studenti di Rho dei tablet e pc per la didattica a distanza. Si è inoltre resa disponibile, in collaborazione con la Protezione Civile, per la produzione e la consegna dei pasti, per la distribuzione di generi di prima necessità, per il ritiro e la consegna di farmaci e spesa a domicilio.

#66 — Il Margine

www.ilmargine.it

Il Margine è una cooperativa sociale di Torino impegnata nei servizi alla persona. Si occupa prevalentemente di anziani e malati di Alzheimer, ai quali vengono offerti servizi di assistenza domiciliare oppure sono ospitati nei centri diurni e case di riposo gestiti dalla cooperativa. Per i minori, Il Margine gestisce un centro per l'infanzia ed un asilo nido nel Comune di Grugliasco, ed è impegnata in progetti finalizzati a supportare, attraverso la presa in carico del minore e della sua famiglia, bambini e ragazzi che vivono situazioni familiari multiproblematiche e a rischio di devianza. Particolare attenzione è rivolta anche a soggetti con problemi di natura psichiatrica, ai quali Il Margine offre interventi riabilitativi in diverse strutture, collocate sia in posizioni riservate e protette che in contesti più cittadini, in modo che vi sia un maggior contatto con la comunità locale.

▲ Durante l'emergenza — Sostegno psicologico

Ha attivato uno spazio di sostegno psicologico telefonico e online, gestito da tre psicoterapeute, a favore degli operatori e degli ospiti delle strutture gestite dalla cooperativa e dei loro familiari.

#67 — Il Pellicano

www.ilpellicano.perugia.it

Costituitasi nel 1997 per volere di pazienti ed ex pazienti, l'associazione il Pellicano di Perugia si occupa di disordini alimentari e del peso. Grazie ad un'équipe multidisciplinare di professionisti e alla convenzione con l'Azienda Sanitaria 1 e con quella ospedaliera di Perugia, l'associazione offre servizi di accoglienza, consulenza, auto-aiuto, terapia e riabilitazione per chi soffre di disturbi del comportamento alimentare quali anoressia, bulimia

e Binge Eating Disorder. Ad oggi, l'associazione ha preso in carico più di mille persone, svolgendo inoltre attività di sensibilizzazione e lotta ai disturbi alimentari.

■ Durante l'emergenza — Supporto psicologico

I percorsi di supporto psicologico per coloro che soffrono di disturbi del comportamento alimentare, nonché per i loro familiari, non si sono fermati a causa della nuova situazione sanitaria; sono proseguiti a distanza, tramite telefonate o call online.

#68 — Il Piccolo Principe

www.ilpiccoloprincipe.pn.it

Il Piccolo Principe è una cooperativa sociale friulana di tipo B (Casarsa della Delizia, PN). Realizza percorsi di integrazione sociale e lavorativa che, mettendo al centro la persona nella sua complessità e interezza, si pongono come obiettivo il raggiungimento dell'autonomia e della piena socializzazione degli utenti, i quali vengono sostenuti nel processo di superamento delle loro fragilità e di cui vengono stimolate e valorizzate capacità e inclinazioni personali. La cooperativa opera da più di 30 anni nel settore della subfornitura meccanica, mettendo a disposizione delle aziende non solo il prodotto finito (gruppi meccanici, tubi in poliammide e poliuretano marcati e sagomati, kit per l'arredamento e molto altro) ma anche preparando la persona svantaggiata all'assunzione diretta in azienda e attivando percorsi ad hoc di osservazione, valutazione e tutoraggio nella fase post-inserimento. Il personale della cooperativa è anche impegnato nel fornire un supporto concreto a minori, giovani e famiglie attraverso attività, progetti e iniziative che mirano a promuovere il benessere familiare e la conciliazione tra sfera lavorativa e sfera familiare. Inoltre, dal 2016 la cooperativa ha attivato il Servizio di Accoglienza per Richiedenti Protezione Internazionale attraverso un modello di ospitalità diffusa sul territorio. L'attenzione de Il Piccolo Principe si rivolge anche ai soggetti con disabilità e le persone con fragilità psichiatriche, le quali vengono inserite in percorsi di inserimento lavorativo grazie ai progetti di agricoltura sociale e il servizio di preparazione e fornitura pasti avviato nel 2013 (La cucina delle Fratte). I prodotti dell'attività agricola della cooperativa vengono venduti nel punto vendita "La Volpe sotto i Gelsi", nato nel 2008 in collaborazione con una rete di cooperative del territorio, l'Azienda per l'Assistenza Sanitaria 5 Friuli Occidentale e il Comune di San Vito al Tagliamento. Negli anni, la Volpe sotto i Gelsi è divenuta anche una fattoria didattica dove vengono avviati percorsi educativi e progetti dedicati ad alunni, famiglie e adulti, finalizzati alla promozione del rispetto dell'ambiente e alla valorizzazione del territorio e dei prodotti locali.

▲ Durante l'emergenza — Spesa a domicilio, pasto sospeso

Nella fase 2 dell'emergenza da coronavirus, in collaborazione con i ristoratori Slow Food del pordenonese, la fattoria didattica e sociale ha attivato un nuovo servizio di pasto sospeso grazie al quale i clienti dello shop possono pagare a chi ne ha bisogno un pasto completo (del valore di 15 euro), composto da pietanze realizzate con i prodotti della fattoria e donato alla Caritas Diocesana di Concordia Pordenone oppure ai Servizi Sociali del territorio. Questa iniziativa di solidarietà nasce dal desiderio di sostenere anche i produttori e ristoratori locali, fortemente colpiti dalla crisi. La consapevolezza della bontà dei prodotti della cooperativa aveva, fin dall'inizio del lockdown, indotto la stessa ad organizzarsi per la consegna di spesa a domicilio ad oltre 500 famiglie.

#69 — Il Simbolo

www.ilsimbolo.it

La cooperativa sociale il Simbolo, nata nel 1994 a Pisa, offre servizi socioeducativi per l'infanzia e per persone a rischio di emarginazione. Fin da subito la cooperativa ha operato nell'intento di sviluppare nuovi servizi socio-educativi, con particolare riferimento all'accoglienza, all'educazione e alla formazione dei minori, nel rispetto dei bisogni e delle attese loro e delle loro famiglie, in stretto rapporto con il territorio, inteso come rete di opportunità ed attore privilegiato di processi di sviluppo e di promozione dei cittadini in situazione di disagio. Le sue attività possono essere ricondotte a tre macro aree: infanzia (un nido d'infanzia, un asilo, progetti di gioco-terapia nell'ospedale pediatrico), residenziale (comunità per minori, madre/bambino, giovani) e marginalità (homeless, housing sociale, mediazione sociale, centro salute e sviluppo).

▲ Durante l'emergenza — Sportello di ascolto per genitori; servizi alla persona per senzatetto; contenuti online per bambini

Durante il lockdown la coordinatrice pedagogica della cooperativa si è resa disponibile ad avviare uno sportello virtuale di ascolto dedicato alle famiglie dei bambini dei propri servizi all'infanzia. Inoltre sono stati potenziati gli interventi già in essere a sostegno dei senza fissa dimora; oltre a garantire l'apertura delle tre strutture gestite dalla cooperativa, sono stati messi a disposizione dei posti letto aggiuntivi (che sono rimasti anche durante la fase 2) portando i posti letto da 24 a 32. Anche lo sportello d'ascolto per persone senza fissa dimora è rimasto operativo per tutto il tempo dell'emergenza. Non sono mancate poi le iniziative per i più piccoli: il sito della cooperativa è stato animato da video e tutorial per la realizzazione di lavori creativi, letture per bambini e altre attività.

#70 — Il Solletico

Facebook: [@solleticomessina](https://www.facebook.com/solleticomessina)

Nata nel 2019 a Messina, l'associazione Il Solletico opera per rendere meno gravosa la permanenza dei bambini e degli adolescenti in ospedale, attraverso attività ludiche e di intrattenimento. Al motto "se la vita non sorride tu falle il solletico", l'associazione è attiva con più di 30 volontari nei reparti pediatrici degli ospedali di Messina e provincia, tra cui il Policlinico Gaetano Martino. L'associazione porta avanti anche iniziative di sensibilizzazione della popolazione sui temi della malattia, della cura e dell'ospedalizzazione dei minori.

▲ Durante l'emergenza — Favole per bambini al telefono; donazione di mascherine e beni di prima necessità

L'associazione ha attivato il servizio "Fiabe al Telefono" (i volontari leggono fiabe, favole e racconti brevi al telefono) destinato ai bambini ricoverati in ospedale o costretti dalla quarantena a rimanere in casa. I volontari dell'associazione, inoltre, hanno raccolto e consegnato alla Croce Rossa mascherine, giochi, pacchi alimentari e medicinali destinati ai bambini del territorio che vivono in situazioni di disagio.

#71 — Il Tappeto di Iqbal

www.iltappetodiiqbal.com/chi-siamo

La cooperativa sociale Il tappeto di Iqbal si occupa di contrasto alla dispersione scolastica e allo sfruttamento del lavoro minorile sul territorio del comune di Napoli, e in particolare a Barra, un quartiere difficile della periferia cittadina. Le azioni formative promosse dagli operatori della cooperativa sono fortemente incentrate su una metodologia educativa che fa dell'arte e del gioco canali preferenziali per lo sviluppo dell'apprendimento, di una sana formazione psico-fisica del minore, per veicolare valori positivi, di solidarietà, reciprocità, cittadinanza attiva, che possano essere alternativi a quelli appresi "per strada". Tra le sue iniziative il circo sociale, il parkour, il teatro civile, teatrodanza, acrobatica circense e break dance. La cooperativa ha inoltre all'attivo diversi progetti che mirano alla riappropriazione degli spazi pubblici e all'educazione alla cittadinanza attiva.

■ Durante l'emergenza — Attività ludico-ricreative, supporto allo studio per minori; sportello psicologico; corso di formazione per adulti sull'uso della tecnologia

Le attività della cooperativa si sono spostate online (la stessa cooperativa ha provveduto a fornire, temporaneamente, un certo numero di computer e tablet ai ragazzi che non ne disponevano), con percorsi di accompagnamento allo studio e laboratori a distanza, come il corso di chitarra e di dizione teatrale. Non sono mancate le attività motorie, con esercizi circensi e spettacoli di magia. Per gli adulti è stato attivato uno sportello online con psicologi e pedagogisti e un corso di formazione di base per l'utilizzo dei dispositivi tecnologici.

#72 — Insieme Welfare

insiemewelfare.it/milano/

Quattro importanti cooperative sociali del milanese afferenti al Gruppo Cooperativo CGM – Spazio Aperto Servizi, Genera, Comin e Koinè – che da anni offrono servizi di varia natura ai cittadini di Milano e interland, contando insieme più di 1.300 soci e un bacino d'utenza di 65 mila persone all'anno, si sono messe in rete per rimodulare la propria offerta di servizi di welfare durante la pandemia.

▲ Durante l'emergenza — Piattaforma di servizi di welfare nata durante la pandemia

Alla luce dei nuovi bisogni, le nuove richieste ed i nuovi stili di vita emersi durante la pandemia, CGM e Moving hanno attivato la piattaforma "Insieme Welfare" che raggruppa molti dei servizi di welfare presenti sul territorio milanese grazie al lavoro delle quattro cooperative citate. Un percorso di innovazione sociale e tecnologica nel quale si reinterpreta l'offerta dei servizi dando vita a nuovi prodotti e nuove modalità di relazione con le persone. Sulla piattaforma vengono proposti servizi ludico-educativi per bambini, come il tutoring online per la gestione dei compiti, il supporto allo studio per DSA e la consulenza per giochi e attività laboratoriali a distanza. Per quanta riguarda le famiglie e i neogenitori, sono previsti servizi come corsi pre-parto online, mediazione familiare e ricerca baby-sitter. Alla voce "senior care", poi, sono presenti attività pensate per i più anziani. Tra i servizi proposti si può trovare supporto psicologico/emotivo, educazione alla socialità e servizi di assistenza a domicilio. L'iniziativa vuole essere un modo per rimanere vicino alla

comunità, rispondendo ai bisogni sempre nuovi della popolazione. I servizi offerti tengono conto delle esigenze scaturite dalla pandemia e sono stati modificati sia nei contenuti che nelle modalità di acquisto.

#73 — In Volo

www.involocooperativa.com

In Volo è una cooperativa cuneese di tipo A, impegnata nella gestione e nell'erogazione di servizi socioassistenziali, formativi e di educazione permanente. Nello specifico, la cooperativa offre servizi di sostegno psicologico scolastico, di psicoterapia e di animazione, e attività di sensibilizzazione rispetto alle problematiche ambientali, gestendo inoltre il centro diurno Federica Pelissero per ragazzi autistici.

■ Durante l'emergenza — Terapia online cognitivo comportamentale per soggetti autistici

La terapia online è la risposta data dalla cooperativa In Volo all'emergenza sanitaria; i ragazzi autistici ospiti del centro hanno potuto proseguire i loro percorsi e continuare a beneficiare della terapia cognitivo comportamentale A.B.A. (applied behaviour analysis) attraverso videocchiamate.

#74 — iSemprevivi+

www.isemprevivi.org

L'associazione di educazione e solidarietà psicologica iSemprevivi nasce nel marzo 2009 a Milano con l'intento di fornire sostegno psicologico a chi ne ha bisogno. Ad oggi l'associazione può contare sull'aiuto di circa 30 volontari, impegnati quotidianamente nell'offerta di servizi ad oltre settanta persone affette da disturbi psichici. L'associazione gestisce il centro diurno per adolescenti "Il Sorriso di Lollo", una struttura semiresidenziale per ragazzi dai 13 ai 18 anni con disturbi psicotici e della personalità, e il centro diurno per adulti, semiresidenziale, per persone dai 18 ai 65 anni. In entrambe le sedi vengono predisposti progetti terapeutici riabilitativi personalizzati, prestando sempre attenzione alle esigenze, alle capacità e ai limiti di ogni singolo ospite. Grazie ad un'équipe multidisciplinare composta da psicoterapeuti, psichiatri e neuropsichiatri infantili, l'associazione offre inoltre un servizio di sportello psicologico. iSemprevivi ha avviato un progetto di housing sociale attraverso il quale le persone con patologie psichiatriche vengono accolte in appartamenti specificatamente progettati, con l'obiettivo di stimolare il soggetto quanto più possibile nel proseguire il proprio percorso di conquista dell'autonomia.

▲ Durante l'emergenza — Web radio, piattaforma digitale per supporto allo studio e attività ricreative

L'emergenza sanitaria non ha fermato le attività di iSemprevivi: gli ospiti del centro "Il Sorriso di Lollo" hanno attivato sulla loro web Radio un progetto per stimolare i ragazzi a raccontarsi e imparare ad utilizzare linguaggi espressivi nuovi, una rubrica appositamente pensata per rispondere e affrontare la quarantena. I podcast di questa rubrica sono ascoltabili su Spreaker e si trovano sotto il nome "Wilson", riferimento al pallone da volley del naufrago Robinson Crusoe nel celebre film

“Cast Away”, amico immaginario con il quale dialogare e sfogare le proprie emozioni. Sempre per i giovani del centro “Il sorriso di Lollo” è stata inoltre predisposta una piattaforma digitale di tutoraggio per i compiti e supporto allo studio in cui vengono anche proposte attività laboratoriali, consigli di lettura e altro. Anche la comunicazione tra ospiti e volontari non si è arrestata grazie alle videochiamate, nella speranza che i ragazzi e gli adulti dei centri potessero trovare conforto in una voce amica e momenti di svago per superare il periodo della quarantena.

#75 — Iskra

iskra.coop

Iskra è una cooperativa sociale di tipo A che offre servizi di assistenza domiciliare per anziani e disabili, gestisce centri diurni, promuove attività per l'integrazione e il sostegno dei minori in famiglia ed iniziative per il contrasto della povertà educativa minorile. A Roma e provincia, tra gli altri, gestisce il micronido “Giocareducando” e i centri diurni per anziani fragili “FataVille”, “Elianto” e “Il Bosco”; quest'ultimo, pensato specificatamente per persone affetti da demenza, si pone l'obiettivo di favorire la socializzazione tra gli anziani e scongiurare l'autoisolamento, offrire loro assistenza nello svolgimento delle attività quotidiane mantenendo attivi interessi e competenze. Iskra – in ATI con altre due cooperative sociali del territorio – gestisce inoltre il Centro Regionale per le Famiglie “La Locomotiva” di Fonte Nuova di Roma, un servizio intercomunale dove i cittadini residenti sul territorio di pertinenza possono ricevere informazioni, consulenza e sostegno (sociale, psicologico, formativo, legale etc.).

▲ ■ Durante l'emergenza — Sostegno psicologico; orientamento socio lavorativo e legale

Le attività aggregative dei centri per anziani gestiti dalla cooperativa sono state sospese, sostituite tuttavia da un servizio di assistenza telefonica grazie al quale è stato offerto sostegno psicologico alle persone del centro e non. Allora stesso modo, per il centro per famiglie “La Locomotiva” è stato attivato un call center per proporre anche a distanza le attività di sportello di accoglienza, di ascolto e consulenza psicologica, di ascolto e orientamento socio-lavorativo, di orientamento ai servizi con l'assistente sociale, di consulenza legale.

#76 — Itaca

www.itaca.coopsoc.it

Nata nel 1992 a Pordenone, Itaca è una cooperativa sociale di tipo A che opera in ambito sociale, sanitario ed educativo, offrendo servizi destinati in via prioritaria a persone in condizioni di svantaggio fisico, psichico e sociale, sia anziani che minori. Tra le sue attività: assistenza domiciliare per anziani, residenze per anziani, disabilità, salute mentale, minori ed età evolutiva, politiche giovanili e sviluppo di comunità. Itaca è presente in tutto il Friuli Venezia Giulia, in Veneto, in Alto Adige e nelle province di Brescia e Milano.

▲ ■ Durante l'emergenza — Sostegno psicologico; attività ludiche online per adolescenti e anziani

Itaca ha attivato uno sportello di ascolto telefonico gratuito – gestito da una équipe di 16 professionisti – per supportare psicologicamente i propri soci, dipendenti e loro familiari, con l'obiettivo di aiutarli nell'affrontare le criticità legate alla pandemia da Covid-19. Per i più giovani la cooperativa ha avviato il progetto “CO_ndi_VID_o”, un “centro giovani online” dove ai ragazzi viene data la possibilità di mantenere le relazioni con i propri pari e con gli educatori della comunità, divertendosi attraverso concorsi fotografici e altre attività ludiche (hanno partecipano circa 70 ragazzi tra gli 11 e i 25 anni). Anche le attività dell'area anziani hanno subito dei cambiamenti: nei centri diurni dei Comuni Livenza-Cansiglio-Cavallo gestiti dalle cooperative sociali Itaca, Fai e Acli, la tombola ha una nuova veste: una volta alla settimana gli anziani e i propri familiari si ritrovano virtualmente per una tombola in videochiamata.

#77 — Koinè, Arezzo

www.koine.org

Nata nel 1993 ad Arezzo, Koinè è una cooperativa sociale di tipo A impegnata nella progettazione e gestione di servizi alla persona – in particolare bambini, anziani, disabili e persone con disagio psichico – ricerca sociale e sviluppo economico. Per quanto riguarda i servizi per minori, la cooperativa gestisce ventiquattro nidi d'infanzia, due scuole materne, uno spazio giovani doposcuola e un centro socio-educativo sul territorio toscano.

■ Durante l'emergenza — Contenuti online per anziani e per bambini; cessione temporanea degli spazi della cooperativa all'azienda sanitaria locale

Con il contributo volontario delle socie della cooperativa, Koinè ha creato un canale YouTube dove sono stati caricati più di 100 video. Inizialmente pensato per gli ospiti delle R.S.A., sono stati poi prodotti numerosi contenuti multimediali per i più piccoli; con la volontà di tenere vivi i rapporti con i bambini e le loro famiglie, le volontarie di Koinè hanno creato la playlist “Occhio alle Storie”, che raccoglie oltre 70 video-racconti con favole e pensieri. Con il passare dei mesi, il canale si è arricchito di audiolibri, video di giochi ed esperimenti, brevi lezioni di yoga, letture in dialetto, raccolte di proverbi e filastrocche etc. Inoltre, la cooperativa ha messo a disposizione, a titolo gratuito, il piano terra dell'R.S.A. di Pesciola all'Usl Toscana Sudest, la quale ha trasferito in questo spazio l'Hospice dell'ospedale San Donato, una struttura residenziale di cure palliative e assistenza ai malati terminali.

#78 — Koinè, Novate Milanese

www.koinecoopsociale.it

La cooperativa sociale Koinè, di Novate Milanese (MI), promuove progetti che rispondono ai bisogni dei bambini e delle famiglie, con un'attenzione crescente per i temi della qualità della vita e della sostenibilità. Si occupa in particolare di prima infanzia, minori e famiglie, educazione ambientale e formazione.

■ Durante l'emergenza — Contenuti online per bambini, servizio di supporto ai genitori, attività di socializzazione

Molte delle attività della cooperativa si sono dovute interrompere per le norme imposte dall'emergenza sanitaria, ma alcune hanno potuto proseguire o modularsi. Il servizio di supporto per neogenitori da parte delle ostetriche di Koiné non si è fermato. Mentre hanno trovato una nuova collocazione digitale le attività di socializzazione dello Spazio di Socializzazione di Bollate e Famiglie Insieme e, per i più piccoli, le attività del progetto "Passi Piccoli comunità che cresce. Pensieri e azioni per contrastare la povertà educativa" (progetto triennale nato per promuovere la crescita, l'apprendimento e la socializzazione dei bambini 0/3 anni e dei loro genitori); le educatrici e gli educatori hanno creato contenuti multimediali caricati sul sito della cooperativa e sulla pagina Facebook del progetto, con l'obiettivo di stare vicino a bambini e famiglie attraverso la proposta di giochi, laboratori, attività manuali, lettura di libri e tutorial.

#79 — L'Ancora

www.coopancora.it

L'Ancora è una cooperativa sociale di Sanremo (IM) attiva dal 1983 che ha maturato una lunga esperienza di lavoro sociale e sociosanitario, in particolare nella cura e riabilitazione per chi ha problemi di dipendenza patologica, nell'area dei servizi di educazione e prevenzione e, più di recente, nella mediazione culturale e accoglienza di richiedenti asilo.

■ Durante l'emergenza — Aiuto compiti, aggregazione giovanile

L'Ancora gestisce in particolare due centri di aggregazione giovanile a Sanremo e Taggia. Durante l'emergenza covid-19, l'aggregazione si è fatta digitale: i ragazzi hanno potuto incontrarsi virtualmente tramite Zoom e, su prenotazione, gli operatori si sono resi disponibili per colloqui individuali e aiuto compiti.

#80 — La Città dell'Uomo

lacittadelluomocremona.jimdo.com

La Città dell'Uomo è un'associazione di volontariato che opera dal 1995 a Cremona nel campo dei trasporti di studenti, anziani disabili e dializzati; dispone di dieci mezzi attrezzati per chi ha problemi di handicap, con i quali effettua il trasporto scolastico di bambini disabili presso le scuole cittadine e i luoghi di cura e terapia ed il trasporto di anziani presso i centri diurni o le strutture ospedaliere per visite e terapie. L'associazione dispone inoltre di una sede dove ogni pomeriggio si ritrovano gli anziani del quartiere per attività di socializzazione.

▲ Durante l'emergenza — Predisposizione di linee guida per pacchi alimentari, consegna a domicilio di beni di prima necessità, distribuzione di dispositivi elettronici

In collaborazione con l'associazione Lions Club Torrazzo Cremona e l'associazione No Spreco, La Città dell'Uomo ha promosso il progetto "CremonaAiuta", un'iniziativa che durante il lockdown ha aiutato centinaia di famiglie attraverso la distribuzione di cibo a soggetti e nuclei familiari fragili. In particolare, le tre associazioni hanno predisposto delle linee guida ufficiali per i pacchi alimentari; grazie all'attiva collaborazione di un comitato di esperti sul tema della nutrizione, è stato possibile stabilire quali combinazioni di alimenti fossero più salutari e più adeguate alle esi-

genze delle famiglie e dei singoli a cui erano destinati. I pacchi così pensati sono stati poi distribuiti alle famiglie in quarantena o con problemi economici grazie ai quasi 500 volontari che hanno aderito all'iniziativa. Sono stati consegnati anche farmaci, DPI, buoni pasto del Comune di Cremona e tablet nelle scuole. L'associazione ha inoltre predisposto un centralino telefonico per raccogliere le liste della spesa dei beneficiari, grazie al quale gli operatori hanno potuto dare anche consigli su come impostare una corretta dieta alimentare.

#81 — La Cordata

www.lacordata.it

La Cordata è una cooperativa sociale che opera da trent'anni sul territorio della città metropolitana di Milano. Attiva reti di supporto a chi vive in situazione di disagio e trova difficoltà ad inserirsi nella società; offre servizi di accoglienza, accompagnamento sociale ed educativo e ospitalità alberghiera di breve e lungo periodo. Crea e promuove i rapporti tra le persone. L'azione di impresa sociale, educativa e di comunità della cooperativa si esprime attraverso la creazione di "luoghi e spazi di vita", capaci di accogliere le persone, di integrare i loro bisogni e le loro risorse, e nel contempo di essere a loro volta risorsa per la comunità locale come motore di coesione e inclusione sociale. L'offerta de La Cordata si articola principalmente in due aree: educativa, rivolta a persone che manifestano bisogni di accompagnamento e sostegno per il raggiungimento di una propria autonomia; abitativa a prezzi calmierati, rivolta a persone che necessitano di un alloggio a Milano per un periodo di tempo breve, medio o lungo, oppure per chi ha un bisogno abitativo di tipo emergenziale.

▲ Durante l'emergenza — Accoglienza abitativa per bambini e ragazzi con genitori ospedalizzati, raccolta fondi e materiale utile

In collaborazione con il Comune di Milano, la Cooperativa Comin, Emergency e la Diaconia Valdese, La Cordata ha promosso la nascita del progetto Zumbimbi, grazie al quale i bambini e i ragazzi tra i 6 e i 14 anni che hanno genitori positivi al coronavirus ricoverati in ospedale vengono ospitati in un'ala del residence Zumbini6. Normalmente l'hotel/residence può ospitare fino ad 80 persone, ma per la realizzazione del progetto 16 camere sono state riconvertite in ottemperanza alle nuove indicazioni sanitarie per fare in modo che i minori possano trascorrere in questi spazi il periodo di quarantena necessario. La cooperativa ha lanciato poi una call alla ricerca di risorse (materiali ed umane) a supporto del nuovo progetto, ossia una raccolta fondi, la possibilità di donare materiale utile ai bambini (termometri, traverse per letti, tablet, colori, libri per bambini etc.), la possibilità di proporsi come volontari a distanza (per l'aiuto nei compiti o in attività di animazione).

#82 — Larcobaleno

www.cooplarcobalenobollate.it

Nata nel 2010 dall'omonima associazione, Larcobaleno (senza apostrofo) è una cooperativa di tipo A che si occupa di servizi alla persona, rivolgendosi in particolare a uomini, donne e giovani con disabilità. Gestisce il Centro Socio Educativo (CSE) di Bollate, in provincia di Milano, che accoglie persone con disabilità intellettiva medio-grave, ai quali

vengono proposte attività finalizzate al mantenimento delle abilità cognitive acquisite. Gli ospiti partecipano a laboratori di allenamento cognitivo per sviluppare le proprie abilità sociali, curano il corpo grazie ad attività in palestra e nuoto, allenano le capacità di comunicazione e di socializzazione attraverso i laboratori di teatro e cinema.

■ Durante l'emergenza — Contenuti online per disabili

Didattica a distanza, yoga, fitness, laboratori all'aperto con animali, giochi da casa, videochiamate per mantenere vivi i legami tra ospiti e operatori, video-ricette: queste sono solo alcune delle iniziative che Larcobaleno ha proposto ai suoi ragazzi durante il periodo di emergenza sanitaria. La cooperativa ha realizzato anche un video (condiviso sul suo canale YouTube) in cui mostra le attività, in presenza e online, portate avanti dall'inizio del lockdown ad oggi.

#83 — LESS

www.lessimpresasociale.it

Dal 1999 l'associazione L.E.S.S. Onlus – Centro Studi e Iniziative di Lotta all'Esclusione sociale per lo Sviluppo – garantisce un sistema di servizi e interventi di accoglienza e inclusione sociale per migranti economici, richiedenti asilo e titolari di protezione internazionale. L'associazione, attiva sul territorio di Napoli e provincia, si propone di agire contro l'esclusione e la marginalità sociale, per la promozione della cittadinanza attiva e il pieno riconoscimento delle identità migranti. Promuove e realizza attività di educazione ai diritti e nel corso degli anni ha dato vita a numerose sinergie con gli enti erogatori di servizi, con altre organizzazioni del privato sociale e con le comunità migranti presenti sul territorio napoletano. Nel 2014 l'associazione diventa impresa sociale e, grazie al lavoro dei suoi circa venti addetti, crea occasioni di inserimento lavorativo per stranieri. Dal 2004 L.E.S.S. è ente gestore del progetto IARA – Integrazione e Accoglienza per Rifugiati e richiedenti Asilo – del Comune di Napoli, progetto di tutela e protezione per migranti forzati, inserito nella rete nazionale dello SPRAR. L'associazione propone inoltre servizi di mediazione culturale e attività di supporto in materia di migrazione e lavoro, corsi per l'apprendimento della lingua, della cultura e dell'educazione civica italiana, nonché percorsi formativi per il personale dei servizi sociali, dell'ASL e degli altri operatori del sistema SPRAR e CARA.

▲ Durante l'emergenza — Sportelli informativi e di supporto per stranieri; armadio sociale; produzione di mascherine; assistenza psicologica; consegna a domicilio di farmaci, disbrigo di servizi postali; assistenza legale e mediazione linguistica

In collaborazione con il Comune di Napoli ha inaugurato, nel rispetto delle nuove normative sanitarie, il Mygrants One Stop Shop, uno sportello di supporto per i cittadini stranieri che vivono a Napoli e provincia. In collaborazione con l'APS Inclusione Alternativa ha promosso un armadio sociale per la donazione di indumenti ai più bisognosi. Da giugno 2020 gli operatori di L.E.S.S. hanno reso operativi lo sportello informativo Sanatoria 2020 e un numero verde, entrambi dedicati alla nuova regolamentazione in tema migranti e cittadinanza. Nell'ambito del progetto Wi-u per lo sviluppo territoriale della città di Napoli, i richiedenti asilo che frequentano il laboratorio di sartoria di L.E.S.S. hanno iniziato a produrre mascherine per i volontari dell'associazione e per la comunità. Durante il lockdown, L.E.S.S. ha attivato un numero verde a supporto delle famiglie e dei soggetti svantaggiati, per offrire assisten-

za psicologica, consegna a domicilio di farmaci, disbrigo di servizi postali, assistenza legale e mediazione linguistica. Nel periodo dal 24 marzo al 28 aprile, l'associazione ha registrato 2.052 accessi al servizio, specialmente da parte di persone che necessitavano di sostegno alimentare; a partire da questa esperienza, L.E.S.S. ha iniziato ad immaginare un modo per portare avanti la progettazione di un centro diurno. La struttura risiederà nel cuore di Napoli e rappresenterà "la continuazione del lavoro legale, di orientamento al lavoro e psicologico che da sempre si svolge sul territorio".

#84 — Libero Nocera

www.liberonocera.it

La cooperativa sociale Libero Nocera nasce nel 1984 a Reggio Calabria con fini socioassistenziali e riabilitativi per le fasce deboli della popolazione, ma anche con un interesse verso la ricerca sociale e la formazione psicosociale. Le prime esperienze lavorative si sono concretizzate nello studio di progetti sulla condizione degli anziani in alcune circoscrizioni del territorio cittadino e nell'organizzazione di servizi di assistenza scolastica a bambini disabili. Successivamente, la cooperativa ha rivolto il proprio impegno all'intervento socio-riabilitativo di minori portatori di handicap, disabili mentali ex-manicomiali, tossicodipendenti e minori appartenenti a famiglie multiproblematiche, nonché all'assistenza e sostegno domiciliare di minori e adulti portatori di handicap. Libero Nocera gestisce un servizio di assistenza domiciliare, una comunità alloggio per disabili mentali, un centro educativo diurno e un centro diurno per disabili adulti. In convenzione con il Comune di Reggio Calabria, dal 1990 gestisce anche il centro educativo per disabili minori "Solaris", in cui gli utenti vengono guidati in un percorso di acquisizione di nuove conoscenze e competenze, finalizzato allo sviluppo della loro autonomia e del loro benessere. Attraverso interventi personalizzati che prevedono il coinvolgimento attivo della famiglia, i ragazzi ricevono sostegno e assistenza da personale qualificato e sperimentano le loro capacità manuali e creative nei vari laboratori che la cooperativa ha predisposto all'interno della struttura, dalla lavorazione della ceramica a quella del legno, passando per la decorazione delle pietre e i lavori di sartoria.

▲ ■ Durante l'emergenza — Sostegno psicologico, parent training online; sportello informativo; attività educative e ricreative online

Gli operatori del centro Solaris, guidati dalla volontà di non interrompere i percorsi già in essere, hanno attivato un servizio di sostegno psicologico online e telefonico per le famiglie del centro e hanno portato avanti il lavoro di parent training completamente da remoto; per i minori disabili ospiti del centro, la cooperativa ha predisposto una piattaforma di didattica online in cui psicologhe e pedagogiste hanno offerto supporto scolastico e hanno proposto attività ludiche.

#85 — Lindbergh

www.cooperativallindbergh.it

Lindbergh è una cooperativa sociale di tipo A di La Spezia che offre servizi in ambito educativo (per minori e adolescenti) e per persone con disabilità. Gestisce centri diurni, di inclusione lavorativa e laboratori occupazionali per disabili (es. libreria, falegnameria) e quattro centri estivi per bambini e ragazzi in cui vengono proposti laboratori, attività edu-

cative e ludiche all'aperto. Inoltre la cooperativa propone servizi educativi per la gestione dei conflitti e l'inserimento sociale e lavorativo di adulti in condizioni di fragilità.

▲ ■ **Durante l'emergenza** — Supporto psicologico per personale medico e sociosanitario; contest creativo, condivisione di materiali online; servizio di ascolto a supporto di minori e famiglie

L'emergenza sanitaria ha interrotto alcune delle attività portate avanti quotidianamente dagli operatori della cooperativa, la quale è stata però in grado di reagire, rimodulando servizi già esistenti e attivandone ad hoc, anche grazie a nuove reti e collaborazioni. "Aiutiamo chi aiuta: ci prendiamo cura di chi si prende cura", un servizio di supporto psicologico telefonico rivolto al personale medico e infermieristico, agli operatori sociosanitari, alle forze dell'ordine, agli insegnanti, educatori e volontari di associazioni, è uno dei progetti che ben esemplifica la resilienza della cooperativa. A questo servizio si aggiunge "Storie di Quarantena", il contest a premi con tema "il mondo dietro la mascherina", ideato per raccontare e condividere online pensieri, riflessioni, emozioni e stati d'animo emersi durante il periodo di lockdown. Inoltre, con il sostegno della Fondazione Compagnia di San Paolo e altri enti del territorio, Lindbergh ha lanciato il progetto "Prontiaripaartire ma non da soli. AnimaAzione a distanza" per la condivisione di video di letture animate per bambini. Il progetto ha previsto anche l'attivazione di un servizio di ascolto, grazie al quale i professionisti della cooperativa, contattati telefonicamente dagli utenti, hanno offerto uno spazio per esprimere le proprie emozioni, orientato le persone nella rete dei servizi del territorio, verificato gli interventi in campo educativo, dato supporto ai genitori nelle loro scelte pedagogiche, attivando percorsi di counseling e mediazione dei conflitti, fornito un supporto allo studio per i bambini. Anche la formazione per adulti finalizzata all'inserimento lavorativo dei beneficiari è proseguita online.

#86 — L'uomo e il legno

www.luomoeillegno.com

La cooperativa sociale "L'Uomo e il Legno" nasce nel 1995 nel quartiere di Scampia, a Napoli, con lo scopo di promuovere l'integrazione attraverso l'inserimento sociale e lavorativo di persone svantaggiate. Nel suo primo periodo di attività si è occupata principalmente di lavorazione del legno, restauro, arte presepiale, vetro, cuoio. Ad oggi la cooperativa ha diversificato i campi d'interesse, occupandosi anche di minori, disabili, migranti; ha aperto altre tre sedi, una comunità alloggio, un laboratorio di ceramica, un global service per interventi di piccole ristrutturazioni e manutenzione, oltre un know how per il diserbo chimico-fisico e per le bonifiche dei terreni. Da ultimo ha creato campoAperto, una fattoria sociale che gestisce circa due ettari di terreno all'interno del penitenziario di Secondigliano assumendo a tempo determinato cinque detenuti.

▲ **Durante l'emergenza** — Centro informativo; distribuzione pasti

Presso la sede della cooperativa in Viale della Resistenza, operatori e volontari hanno attivato un info point sui centri di distribuzione dei generi di prima necessità presenti sul territorio napoletano, nonché una serie di servizi di sostegno sociale per anziani e disabili. In particolare, è stato predisposto un help desk per l'elaborazione delle richieste d'accesso per il sussidio "ConLeFamiglie" e "IoStudioRegioneCampania". Fino

a inizio di maggio 2020 è stata attiva la mensa solidale "Jammja", che ha distribuito circa 400 pasti a famiglie italiane, Sinti, Rom, caminanti e di extra-comunitari.

#87 — Minerva

www.coopminerva.com

Dal 1999, la cooperativa sociale Minerva di Empoli offre servizi di assistenza domiciliare, fisioterapia e animazione, back e front office e prelievo ematico, gestendo inoltre un centro diurno per anziani. Gli operatori della cooperativa sono specializzati nella cura di anziani affetti da Alzheimer, demenza senile e disturbi del comportamento.

■ **Durante l'emergenza** — Stimolazione cognitiva per anziani online

Le attività di stimolazione cognitiva degli anziani con demenza non si sono fermate: gli operatori e le operatrici della comunità hanno continuato a fornire il loro supporto professionale a distanza tramite laboratori online e videochiamate in cui, grazie ad esercizi fisici e mentali specifici, gli anziani hanno continuato i percorsi per il recupero e il mantenimento della loro autonomia. Sul sito della cooperativa è possibile trovare tutte le "video ricette per l'autonomia".

#88 — Misericordia Siano

www.misericordiadisiano.it

La Confraternita di Misericordia Siano, in provincia di Salerno, eroga servizi socioassistenziali, educativi e culturali. Nello specifico, si occupa del trasporto di malati tramite autoambulanza dagli ospedali al proprio domicilio e viceversa; offre servizi di assistenza domiciliare agli anziani e assistenza ai disabili; promuove iniziative di carattere culturale e corsi di formazione e aggiornamento sanitario. Grazie al gruppo interno di Protezione Civile, inoltre, presta soccorso ai cittadini che si trovano nei luoghi colpiti da calamità naturali.

■ **Durante l'emergenza** — Consegna pasti e spesa a domicilio

In collaborazione con il Comune di Siano e il CSV di Salerno, durante i mesi della pandemia la Confraternita ha intensificato la sua abituale attività di raccolta alimentare a chilometro zero. "La spesa sospesa", avviata nel dicembre 2019, ha raggiunto venti famiglie in stato di necessità segnalate dall'ufficio Servizi Sociali del Comune. Diciassette realtà, tra negozi alimentari e supermercati locali, hanno aderito all'iniziativa accettando di predisporre la Charity box, una scatola presente nei singoli punti vendita, nei quali i clienti possono lasciare gli alimenti che intendono donare. Il cibo raccolto è stato successivamente distribuito dai volontari ai cittadini individuati dall'ufficio Servizi Sociali, tramite il servizio di consegna a domicilio.

#89 — Noncello

www.coopnoncello.it

La cooperativa di tipo B Noncello, attiva in Friuli-Venezia Giulia (nelle provincie di Pordenone, Udine, Gorizia e Trieste) e in Veneto (nelle provincie di Treviso e Venezia), offre

a clienti pubblici e privati un'ampia varietà di servizi in diversi settori: dalle pulizie (civili, industriali, sanitarie) alla cura del verde e gestione dei rifiuti; dall'accompagnamento scolastico e sociosanitario alla logistica, dal portierato e front office alla gestione dei servizi cimiteriali. Circa il 40% dei dipendenti della cooperativa sono lavoratori svantaggiati, molti dei quali inseriti in aziende del territorio per lo svolgimento di attività quali il trasporto, la consegna merci, l'imballaggio e l'assemblaggio.

▲ Durante l'emergenza — Produzione mascherine

Mantenendo al centro l'obiettivo dell'inclusione sociale, la cooperativa ha iniziato a produrre mascherine in cotone antimicrobico ed impermeabili attraverso la collaborazione con la cooperativa sociale Quid, capofila della rete di atelier artigianali impegnati in questo progetto. Le mascherine possono essere acquistate anche presso l'atelier "Il Guado" della cooperativa.

#90 — Officina Casona

parallellolab.com/officinacasona

Officina Casona – nata nel 2016 come associazione e trasformata poi in impresa sociale – è attiva nella provincia di Varese e opera per favorire l'integrazione, l'autonomia e l'inclusione a livello locale, sviluppando progetti sostenibili, rivolti in particolare ai giovani, agli stranieri e alle periferie sociali, promuovendo opportunità di lavoro, formazione, aggregazione e incontro. L'Officina, che ha sede in uno spazio requisito alla criminalità organizzata, offre un ventaglio di servizi alla comunità e alle imprese, come artigianato, comunicazione e marketing. Inoltre progetta percorsi di formazione e inserimento lavorativo per persone con storie di fragilità e marginalità.

■ Durante l'emergenza — Vendita online dei propri prodotti, donazioni

Costretta a sospendere queste ultime attività, Officina Casona ha tuttavia mantenuto aperta, sullo shop online, la vendita dei prodotti dei suoi laboratori, come oggetti d'arredo per la casa, abbigliamento, accessori e perfino mascherine lavabili in lino o cotone, etiche e sostenibili. Per ogni prodotto acquistato ha donato un euro al Policlinico di Milano.

#91 — Officine Sociali

officinesociali.it

Officine Sociali è un'associazione con sede ad Ariano nel Polesine che, grazie alla collaborazione con la Regione Veneto e l'Azienda ULSS 5 Polesana, gestisce sul territorio quattro centri di sollievo Alzheimer; dedicati alle persone con demenza allo stadio iniziale, sono pensati per accogliere e coinvolgere i malati in attività ricreative, di socializzazione e stimolazione, contrastando il loro isolamento sociale e sollevando per qualche ora al giorno le famiglie dall'assistenza diretta.

▲ Durante l'emergenza — Sostegno psicologico, rubrica digitale per caregiver

A causa dell'emergenza tutte le attività dedicate agli anziani sono state sospese. Ciononostante l'associazione ha attivato un servizio gratuito di consulenza e

sostegno psicologico per le famiglie di persone malate di Alzheimer e sulla sua pagina Facebook ha proposto Rubrica Caregiver, uno strumento per offrire a chi si occupa di anziani con demenza suggerimenti pratici ed esercizi quotidiani per proseguire i percorsi di mantenimento e riconquista dell'autonomia.

#92 — Oltre i Perimetri

www.oltreiperimetri.it

Oltre i Perimetri è un progetto di Welfare di Comunità del territorio di Rho (MI) finanziato da Fondazione Cariplo, rivolto ai cittadini di ceto medio che, specialmente dopo la crisi economica, hanno iniziato a vivere situazioni di impoverimento e vulnerabilità. Il progetto coinvolge 9 Comuni del rhodense (Arese, Cornaredo, Pero, Rho, Lainate, Settimo Milanese, Pregnana Milanese, Pogliano, Vanzago), la Fondazione San Bernardino e 10 cooperative sociali (Intrecci, Serena, Stripes, La Giostra, A&I, 3F, La Cordata, il Consorzio Cooperho e Acli provinciali Milano, Monza e Brianza). I servizi offerti da Oltre i Perimetri sono di varia natura: interventi ecosostenibili di rigenerazione urbana, sportelli informativi per una migliore gestione della situazione finanziaria e altri aspetti di vita, soluzioni abitative innovative temporanee, interventi individuali e di gruppo per fornire aiuto nella ricerca di lavoro, consulenze normative per una migliore conciliazione vita-lavoro, scuola di italiano per stranieri e spazio compiti per bambini, laboratori ricreativi, gruppi di auto-mutuo-aiuto per genitori con figli nello spettro autistico.

▲ ■ Durante l'emergenza — Supporto psicologico e sportello famiglie; attività online per bambini e ragazzi (ricreative e di studio) e supporto agli anziani; produzione di mascherine

Oltre i Perimetri ha sia rimodulato alcuni servizi già in essere che attivato nuovi servizi per far fronte ai nuovi bisogni dei suoi utenti. Le lezioni di italiano per stranieri sono continuate all'aperto, mentre sono state intensificate le attività dello sportello telefonico d'aiuto psicologico e di orientamento ai servizi. Sono state attivate le rubriche "La rubrica delle mamme" (idee, giochi e attività creative per i più piccoli), "Leggi che ti passa" (in cui i volontari leggono o raccontano una storia), "Solidarietà informatica" (tutorial e informazioni per avvicinare all'uso della tecnologia), "Restiamo in forma" (video di attività motorie e sportive), "Fermiamolo insieme" (messaggi, appelli e informazioni utili per la comunità), "Casa dolce casa" (suggerimenti di lettura, film, serie tv e attività ricreative), "Ricette dal mondo" (video-ricette culinarie). Per quanto riguarda gli anziani, Oltre i Perimetri ha proposto un servizio che potesse creare momenti di incontro con gli anziani del territorio grazie alla disponibilità dei volontari. "SOS famiglia" – un nuovo spazio di incontro, aiuto e compagnia dedicato ai bambini, ragazzi e alle loro famiglie – è stato attivato per l'aiuto compiti, attività ludiche e supporto nella gestione familiare. È stato creato "Raggi di Luce", un gruppo di auto-mutuo-aiuto per persone in lutto che si svolge in videoconferenza grazie all'aiuto di facilitatori. Lo sportello Job Family, per rispondere alle esigenze di cura e di educazione finanziaria, è stato reso smart. Sul web, Oltre i Perimetri ha lanciato il contest fotografico "Insolite Prospettive" e sulla sua pagina Facebook ha condiviso informazioni utili e brevi video esplicativi sulla pandemia e le nuove misure governative. Infine, alcune volontarie hanno contribuito cucendo mascherine con stoffe di recupero per donarle alla Protezione Civile.

#93 — Open Group

www.opengroup.eu

L'impresa sociale Open Group è una cooperativa sociale multisettoriale di Bologna; opera in ambito sociale ed educativo, nella gestione di patrimoni culturali, oltre che nella comunicazione e nell'informazione. Si occupa di disabilità, dipendenze, integrazione, emergenze abitative, educativa di strada, sostegno scolastico, formazione, inserimenti lavorativi di persone svantaggiate. Nel suo essere impresa sociale, coniuga cultura e inclusione, fragilità ed empowerment, innovazione e comunicazione; declina la sua attività come piattaforma aggregativa per l'erogazione di servizi alle comunità, alle persone, alle imprese.

▲ ■ Durante l'emergenza — Check point anti-covid; attività educative e ricreative per adolescenti; alfabetizzazione per stranieri; supporto per disabili, minori, ludopatici; consegna spesa a personale ospedaliero

Durante il lockdown la cooperativa ha attivato un check point anti-covid, un servizio che – su richiesta di enti pubblici e privati – permette a Open Group di individuare un unico punto di ingresso delle strutture che necessitano di rimanere aperte al pubblico, nonostante la situazione di emergenza sanitaria; nel luogo individuato predispone un punto di controllo per l'igienizzazione delle mani, la verifica della temperatura e del corretto utilizzo della mascherina. Open Group ha poi trasformato/potenziato molte delle sue attività sui propri canali social e web; tra gli altri, il progetto "Giovani naviganti" per adolescenti, il servizio di alfabetizzazione per studenti stranieri, "FreeGap" (servizio destinato alle persone affette da disturbo patologico da gioco d'azzardo), "Area15" (servizio di consulenza dedicato ai giovani sul tema delle dipendenze), oltre a laboratori e digital coach per disabili, ragazzi e loro famiglie. Lo stesso è avvenuto con lo sportello "Informafamiglie", attraverso il quale l'unità operativa Minori ha continuato a svolgere la propria attività di consulenza educativa-relazionale, seppur tramite e-mail o telefonate, facendo peraltro uso di materiale informativo debitamente caricato sui principali canali web della cooperativa. Durante la pandemia, Open Group ha inoltre realizzato alcune attività ad hoc: il videocontest "Your quarantena's stories", il contest musicale "Rap trap", il contest fotografico "#ioinquarantena", una caccia al tesoro online e un corso online contro le fake news. Infine, la cooperativa ha aderito alla campagna "Più forti insieme" e, coordinata dalla Fondazione Sant'Orsola, ha attivato un servizio di consegna spesa per il personale ospedaliero del Policlinico Sant'Orsola.

#94 — Paolo Babini

www.paolobabini.it

La cooperativa sociale Paolo Babini si costituisce come cooperativa di tipo A nel 1987 a Forlì, per poi divenire di tipo misto nel 2011. Offre un ricco ventaglio di servizi, riconducibili a quattro aree: cura (tre comunità educative per minori, una comunità semi-residenziale socioeducativa per adolescenti e progetti dedicati a neomaggiorenni e mamme con bambini), educazione (un centro estivo/educativo, tre asili nido, un centro di aggregazione giovanile, un centro diurno per anziani, due progetti sulla disabilità), lavoro (attività di avviamento al lavoro e inserimento lavorativo: cucina centralizzata, catering solidale, even-

ti e cerimonie), territorio e famiglia (progetti di promozione e sostegno del volontariato, dell'adozione e dell'affido, della genitorialità).

▲ Durante l'emergenza — Supporto psicologico per caregiver; consegna a domicilio; contenuti multimediali per bambini e anziani

Ha attivato uno sportello psicologico telefonico per i caregiver, presieduto da una psicologa che lavora nelle case di accoglienza gestite dalla cooperativa. Per proseguire il progetto di inserimento lavorativo per persone svantaggiate "Piada52" – un chiosco/bar situato nel Parco di Via Dragoni a Forlì – la cooperativa ha attivato il servizio di consegna a domicilio. Anche le attività del Villaggio Mafalda, che attualmente ospita oltre 50 persone tra neonati, bambini, adolescenti e mamme in difficoltà con i loro figli, sono proseguite nel rispetto delle nuove misure ministeriali per il contenimento del virus. Non sono mancate iniziative per bambini, come la canzone "Covid-19, mannaggia a te zozzone. Adesso ti contagio con la buona educazione", scritta e messa in musica da un operatore dell'asilo nido Tick Tack Kids per spiegare il coronavirus e regalare un momento di leggerezza a bimbi e adulti; e per anziani, attraverso di animazione destinati agli ospiti del centro diurno Casa d'Accoglienza Don Mino Flamigni.

#95 — Parma Welfare

www.parmawelfare.it

Il progetto "Welfare Parma 2020" – nato nell'ambito di "Esprit – La comunità genera nuovo welfare" e sostenuto da Fondazione Cariparma – ha visto gruppi di lavoro multi-professionali e inter-istituzionali proporre progettualità innovative nell'ambito del welfare di comunità. Il progetto si è posto due obiettivi: facilitare l'accesso, l'accompagnamento e l'utilizzo delle opportunità già presenti sul territorio; sviluppare modalità complementari soprattutto legate alla relazione, al supporto e alla prossimità, che consentano alle persone di non vivere momenti difficili della vita in solitudine. Per questo sono nati i Punti di Comunità che svolgono un ruolo di connessione, raccordo e coordinamento delle risorse del territorio; più nello specifico operano affinché "ogni persona che vive una situazione di difficoltà, possa avvalersi di una rete di prossimità in grado di accompagnarla, sostenerla e valorizzarla, consentendole di mettere a disposizione della comunità, in una logica di circolarità, le proprie risorse e capacità". Attraverso i Punti di Comunità, tutti i quartieri della città di Parma sono stati messi nelle condizioni di garantire ai cittadini una relazione continua, di ascolto e di accompagnamento, di sviluppare e proporre azioni condivise per la comunità (collaborazione con feste di quartiere, cura di spazi collettivi, ecc.), nonché creare una connessione con chi segnala i bisogni.

▲ Durante l'emergenza — Restituzione effetti personali ai parenti dei defunti per Covid-19

Dalla collaborazione tra il Forum Solidarietà e l'Azienda ospedaliero-universitaria di Parma è nato un servizio per assistere le famiglie e i parenti dei defunti per Covid-19. Al padiglione Rasori dell'Azienda ospedaliero-universitaria, infatti, è stato possibile recuperare gli effetti personali dei defunti. Laddove gli effetti personali sono spesso stati riconsegnati dentro anonime buste di plastica, il progetto Welfare ha reperito sacche personalizzate e scatoloni dipinti. Un piccolo gesto, ma

importante per trattare dignitosamente un momento tanto delicato. Per circa un mese è stato inoltre presente un gruppo di psicologi che hanno offerto il proprio accompagnamento e vicinanza nell'elaborazione del lutto "a chi è rimasto orfano degli affetti più cari". Per molti si è trattato dell'unico momento di confronto sul tema della morte di un congiunto in una simile situazione.

#96 — Per gli Altri

www.pergli altri.it

Il CSV (Centro di Servizi per il Volontariato) Per gli Altri è l'ente di rappresentanza del volontariato della Provincia di Ravenna, che associa oltre 160 organizzazioni non profit e predispone, organizza e coordina progetti di intervento sociale.

▲ Durante l'emergenza — Matching online tra le domande di servizi delle scuole e la disponibilità di professionisti volontari; attività di informazione e supporto alle associazioni locali

Durante il lockdown il CSV, a causa dell'accresciuta disponibilità di professionisti ad offrire un supporto alle scuole presenti sul territorio, ha deciso di attivare uno spazio all'interno del suo sito internet dedicato a favorire l'incontro tra i professionisti volontari e le scuole di I e II grado del Comune di Ravenna. Grazie a questo servizio, attivato in collaborazione con il Comune, è stato possibile per il CVS "mappare" e incrociare le segnalazioni provenienti dai professionisti con i bisogni delle scuole. Inoltre il CSV si è reso disponibile per fornire informazioni e accompagnamento nella presentazione della richiesta di finanziamento a tutte quelle associazioni impegnate nell'emergenza, rilasciando tre newsletter speciali dedicate alle novità legislative per gli ETS durante la pandemia da Covid-19.

#97 — Philos

www.philosonlus.it

L'associazione Philos LA.FA.T.IN.A. (Laboratorio psicopedagogico di promozione della Famiglia e a Tutela di Infanzia e Adolescenza) di Roma, grazie alla professionalità dei suoi membri (tutti psicologi psicoterapeuti), offre servizi di consulenza psicologica e mediazione familiare. L'associazione collabora inoltre con l'Osservatorio Permanente sulle Famiglie della Regione Lazio.

▲ Durante l'emergenza — Sostegno psicologico telefonico e online

L'associazione ha attivato uno spazio di consulenza psicologica video o telefonica completamente gratuita, prenotabile tramite un sito dedicato, per tutti coloro i quali si sentono sopraffatti dagli eventi scatenati dalla pandemia.

#98 — Ponte Donna

www.pontedonna.org

Ponte Donna è un'associazione di promozione sociale di Ariccia (Roma) nata nel 2008 con l'intento di contrastare la violenza sulle donne. Le socie che la compongono sono

tutte formate per operare nei Centri Antiviolenza, tra le varie discipline che le distinguono ci sono: avvocate, sociologhe, psicologhe, assistenti sociali, antropologhe ed educatrici. L'associazione ha all'attivo numerosi progetti, tra i quali il centro di ascolto "Il filo di Arianna" e il centro antiviolenza "Marielle Franco" di Nettuno, in provincia di Roma, dedicato alla sociologa e attivista brasiliana.

■ Durante l'emergenza — Supporto psicologico e legale; orientamento al lavoro e all'autonomia abitativa; mediazione linguistica per donne e minori vittime di violenza

Durante il lockdown, la preoccupazione per le donne vittime di violenza domestica, che per via delle nuove misure di contenimento del virus sono state costrette a rimanere presso la propria abitazione, è aumentata esponenzialmente. Ponte Donna ha intensificato e rimodulato le sue attività per poter operare in sicurezza: oltre a poter accedere al centro antiviolenza di persona, è rimasta garantita la possibilità di usufruire del servizio di ascolto tutti i giorni dell'anno h24. Inoltre, l'associazione ha offerto servizi gratuiti di assistenza psicologica, di orientamento al lavoro e all'autonomia abitativa, nonché di mediazione linguistica per le sue utenti.

#99 — Pro.ges

www.proges.it

Pro.ges è una cooperativa sociale che nasce a Parma 20 anni fa ed oggi è tra le realtà leader a livello nazionale nell'ambito dei servizi alla persona. Ha costantemente perseguito forme di gestione e di partenariato pubblico-privato evolute e innovative, come project e società miste. Opera nel settore educativo (nidi e scuole d'infanzia, comunità educative, assistenza ai disabili) e nel settore sociosanitario (servizi residenziali e domiciliari, centri diurni, reparti riabilitativi ed hospice). I suoi soci e dipendenti sono più di 3 mila, mentre i suoi servizi raggiungono oltre 8.600 famiglie. La presenza territoriale abbraccia tutto il Nord Italia, con un radicamento speciale nei territori di Torino, Milano, Trento, Piacenza, Parma, ma anche all'estero.

▲ Durante l'emergenza — Videochat per ospiti R.S.A., attività ludiche per anziani all'aperto; attività ludiche per bambini; assicurazione sanitaria straordinaria per soci e dipendenti; sostegno psicologico; gestione socioassistenziale di una struttura per pazienti Covid, messa a disposizione posti letto per pazienti Covid

A causa delle nuove disposizioni sanitarie, molte delle attività, come le scuole d'infanzia, si sono interrotte. Pro.ges ha però ridefinito le modalità operative in essere all'interno delle strutture, specialmente nelle R.S.A., per continuare a lavorare in sicurezza e per permettere agli anziani di mantenere i contatti con le proprie famiglie. A tal scopo, a partire dalla fine di aprile 2020, nelle R.S.A. milanesi "Casa per Coniugi" e "Virgilio Ferrari", Pro.ges ha attivato il "Portale Parenti", uno spazio virtuale in cui gli ospiti possono chattare privatamente con i propri parenti e grazie al quale familiari e tutori possono trovare informazioni e aggiornamenti di interesse generale. Inoltre, la cooperativa ha voluto creare momenti di intrattenimento per i suoi ospiti; per allietare gli anziani della CRA Santa Rita di Soragna, ha dato vita all'iniziativa "Concerti in giardino" con tre appuntamenti musicali messi in scena all'esterno della casa di riposo. I cambiamenti hanno interessato anche l'area mi-

nori: gli educatori di scuole e nidi per l'infanzia hanno realizzato video e dirette per poter rimanere in contatto con bambini e genitori, offrendo momenti ludici e occasioni di dialogo a distanza. Fin da inizio aprile 2020 sono state poi attivate alcune iniziative per i dipendenti e i soci di Pro.ges: "Assicurazione Emergenza Covid-19" (attivabile in caso di ricovero ospedaliero o isolamento domiciliare a seguito della positività al Covid-19) e i gruppi di gestione e decompressione in videoconferenza dedicati ai professionisti nel contesto dei servizi per anziani. Inoltre, la cooperativa è stata incaricata dal Comune di Milano di occuparsi della gestione socioassistenziale dell'Hotel Michelangelo di Milano, le cui 305 stanze sono state interamente destinate all'accoglienza di pazienti positivi al coronavirus ma asintomatici o paucisintomatici, autosufficienti e senza patologie gravi. Per garantire il funzionamento della struttura, i dipendenti della cooperativa hanno avuto il compito di portare i pasti agli ospiti, gestire i rifiuti e la biancheria dei pazienti. Infine, Pro.ges ha messo a disposizione 39 posti a Villa Norge di Roccabianca, struttura in provincia di Parma ristrutturata e pronta per accogliere i primi anziani a fine marzo, che è stata riconvertita per ospitare pazienti Covid-19 o sospetti tali dimessi dagli ospedali ma che continuano a necessitare di assistenza o per i quali è sconsigliato il rientro al proprio domicilio.

#100 — Progetto Integrazione

www.progettointegrazione.it

Progetto Integrazione è una cooperativa sociale nata nel 1991 a Milano. I suoi ricercatori, formatori ed educatori forniscono servizi di mediazione linguistico-culturale, progettano e realizzano interventi di formazione per immigrati, rifugiati e operatori del settore, svolgono ricerche sulla condizione dei migranti e organizzano iniziative di sensibilizzazione. La cooperativa è poi responsabile di un servizio di consulenza telefonica per gli immigrati e gli operatori dei servizi.

▲ Durante l'emergenza — Mediazione culturale per stranieri, corsi di italiano

Le attività di mediazione e i corsi di italiano L2 per le scuole, normalmente svolti in presenza nella sede della cooperativa, hanno continuato grazie all'uso di piattaforme digitali, videochiamate e telefonate e, solo se necessario, attraverso l'intervento di persona del mediatore, protetto dai DPI necessari. Anche gli sportelli per gli immigrati sono rimasti aperti ed è stato possibile parlare con gli operatori tramite chiamata.

#101 — Quid

www.quidorg.it

La cooperativa sociale Quid nasce nel 2013 a Verona dalla volontà di creare un prodotto di moda etico e sostenibile e, al contempo, di offrire un'opportunità di lavoro concreta a donne in difficoltà. Delle 120 persone impiegate nella cooperativa, il 90% è composto da donne. Quid propone capi d'abbigliamento e accessori creati a partire da tessuti di recupero e materiale di rimanenza, forniti dalle quindici aziende con cui la cooperativa collabora (tra cui Intimissimi, Calzedonia, NaturaSì etc.). Attualmente al progetto lavora-

no 118 persone e i prodotti Quid sono acquistabili in 10 negozi monomarca e in 90 negozi multibrand, oltre che nel negozio online.

▲ Durante l'emergenza — Produzione di mascherine

I laboratori di sartoria della cooperativa non si sono fermati: Quid è stata la capofila delle dodici imprese che, grazie al sostegno di Coopfond, hanno iniziato a produrre mascherine riutilizzabili in tessuto antimicrobico e antigoccia, certificate dall'Istituto della Sanità. Prodotto finale è stato Co-ver, la mascherina protettiva riutilizzabile, certificata, da filiera interamente Made in Italy e prototipata da Quid. Con Co-ver, Quid è riuscita a creare una mascherina diversa da altre al tempo già in commercio, in quanto riutilizzabile, quindi attenta a ridurre l'impatto ambientale dei modelli usa e getta. Le mascherine prodotte sono state in parte destinate alle cooperative che hanno continuato a svolgere le proprie attività durante il lockdown e in parte commercializzate sul mercato.

#102 — Rete Carcere – Per Ricominciare – San Cristoforo – Svoltare

perricominciare.com / FB: [@sancristoforoonlusparma](https://www.facebook.com/sancristoforoonlusparma) / www.svoltare.org

▲ Durante l'emergenza — Raccolta fondi per detenuti

Per reagire all'emergenza sanitaria, quattro organizzazioni del privato sociale di Parma – le associazioni Rete Carcere, Per Ricominciare, San Cristoforo e la cooperativa sociale Svoltare – in collaborazione con il Garante dei detenuti del Comune di Piacenza ed il CSV Emilia (Centro Servizi per il Volontariato per le associazioni attive nelle province di Piacenza, Parma e Reggio Emilia), hanno attivato una raccolta fondi per sostenere le loro attività e la messa in sicurezza delle carceri del territorio. Nello specifico, i soldi raccolti nel Fondo Emergenza Carcere (circa 8 mila euro) sono stati utilizzati per l'acquisto di prodotti per l'igiene personale dei detenuti, la sanificazione degli ambienti circondariali e l'acquisto di generi di prima necessità per i detenuti meno abbienti, nonché di credito telefonico per poter mantenere, anche se a distanza, i contatti le persone in carcere e le loro famiglie.

#103 — Riesco – Sobon

www.riescoincucina.it / fornobio.sobon.it

Riesco (Ristorazione e Solidarietà) è una cooperativa sociale di tipo B di Saccolongo (PD) nata nel 2006 dalla volontà di alcune realtà sociali del territorio (Iride, MeA e Dina Muraro) di offrire ai propri ospiti con problemi di disabilità un servizio di ristorazione di qualità, con un menù ricercato e vario. L'offerta di Riesco si è poi estesa ad enti pubblici e privati in genere, attraverso servizi di catering e banqueting, organizzazione di matrimoni, ristorazione collettiva e commerciale. Sobon (Solidarietà e Bontà) è una cooperativa sociale di tipo B di Padova impegnata nel settore della panificazione secondo lo standard biologico.

▲ Durante l'emergenza — Spesa alimentare sostenibile online

Riesco e Sobon, in partnership, hanno ideato una spesa alimentare sostenibile ed ordinabile online. I clienti possono ordinare la propria BoxBon nello shop dedicato e

ritirarla nelle sedi delle cooperative o ricevere la spesa a domicilio il venerdì. Le Box-Bon contengono frutta, verdura, prodotti da forno, piatti pronti, bevande e ricette.

#104 — Ristorazione Sociale

Facebook: @ristorazionesociale

Il ristorante di Alessandria "Ristorazione Sociale" è gestito da Company&, una cooperativa sociale di tipo B nata ad Alessandria ventisette anni fa, attiva nel verde, facchinaggio, pulizie civili e raccolta differenziata dei rifiuti urbani (in accordo con l'azienda municipale). Ristorazione Sociale è un ristorante molto apprezzato dalla comunità; offre pranzi e cene a prezzi calmierati, dando lavoro a circa 15 ragazzi svantaggiati tra cui alcuni soggetti con sindrome di down.

▲ Durante l'emergenza — Pasto gratuito a domicilio

Durante i mesi di lockdown, Ristorazione Sociale ha chiuso al pubblico ma non ha smesso di essere attiva: la cucina è rimasta aperta per preparare un piatto al giorno, il più possibile sano ed equilibrato, per tutte le persone sole e in condizioni di fragilità. Il pasto è stato offerto in modo completamente gratuito e i ragazzi della cooperativa si sono resi disponibili anche per la consegna a domicilio.

Fonti: *Alessandrinews.it*

#105 — Ruah

www.cooperativaruah.it

Ruah – cooperativa sociale impresa sociale – nata nel 2009 dall'evoluzione dell'Associazione Comunità Immigrati Ruah (attiva nella Bergamasca dal 1991), si occupa di accoglienza e integrazione delle persone svantaggiate e, in particolare, di immigrati e richiedenti asilo. Le attività della cooperativa si possono identificare secondo quattro aree di intervento: abitare (accoglienza a uomini, donne e minori che hanno un temporaneo bisogno abitativo), cultura (corsi di alfabetizzazione e insegnamento dell'italiano ai migranti, eventi culturali di sensibilizzazioni, servizi di mediazione interculturale nell'ospedale Papa Giovanni XXIII di Bergamo), economia di solidarietà (inserimento lavorativo nel Laboratorio Triciclo, che si occupa di recupero, riciclo e riduzione dei rifiuti e che dà nuova vita all'usato di qualità), richiedenti asilo e rifugiati (Centri di Accoglienza Straordinaria CAS e appartamenti di accoglienza diffusa della bergamasca su affidamento della Prefettura di Bergamo, orientamento ai servizi del territorio, assistenza e supporto nella preparazione della domanda per ottenere protezione internazionale e nelle eventuali successive fasi di ricorso).

▲ Durante l'emergenza — Accoglienza migranti; supporto psicologico

I percorsi di cura e sostegno del centro Fo.R.Me – centro Formazione, Ricerca e Mediazione – ossia lo spazio etnoclinico della cooperativa dedicato al miglioramento delle condizioni di vita dei migranti, sono continuati attraverso l'attivazione di un servizio di supporto psicologico telefonico gratuito.

#106 — Save the Children Italia

www.savethechildren.it

Save the Children è la più grande organizzazione internazionale indipendente che dal 1919 lotta per migliorare la vita dei bambini, operando in 120 paesi. Save the Children Italia, costituita come Onlus nel 1998, porta avanti, grazie alla creazione di solide partnership con le realtà locali, progetti per garantire ai minori la salute, l'educazione, la protezione da abusi, da sfruttamenti e dalla povertà.

▲ Durante l'emergenza — Servizi educativi; distribuzione kit alimentari e beni di prima necessità; distribuzione materiale tecnologico e didattico; corsi di italiano L2; supporto emotivo e psicologico

Save the Children Italia ha proposto "Non da soli", un programma che in due settimane dal suo avvio è riuscito a raggiungere 20 mila persone tra bambini e adolescenti, famiglie vulnerabili e docenti, lavorando costantemente nel rispetto delle norme, attraverso numerosi progetti e una rete di 41 associazioni partner sul territorio italiano; sono stati consegnati kit alimentari a più di 160 nuclei familiari e distribuiti 750 tablet e connessioni gratuite. Nello specifico, gli operatori hanno svolto un servizio di accompagnamento allo studio per bambini e, grazie alla collaborazione con l'Università di Milano-Bicocca, hanno offerto preziose risorse per gli insegnanti delle scuole primarie e secondarie di primo grado (corsi e documenti su come svolgere al meglio la DAD). Il programma ha inoltre previsto iniziative di book-crossing, supporto via web per compiti e letture, nonché la distribuzione di dispositivi elettronici, materiale didattico, giochi educativi e kit alimentari ai bambini più svantaggiati e alle loro famiglie. Grazie ai progetti "Fiocchi in Ospedale" e "Per Mano", Save the Children ha continuato ad offrire il suo sostegno a più di 350 neomamme e future mamme grazie alla donazione di beni per i neonati. Anche le attività previste per i bambini stranieri sono proseguite: i percorsi di apprendimento di italiano L2 dei centri "CivicoZero" a Roma, Milano, Torino e Catania sono stati intensificati, così come i laboratori artistico-musicali e i corsi di informatica. Hanno continuato anche le attività degli sportelli legali e la HelpLine per l'orientamento ai servizi e le consulenze legali destinate ai minori non accompagnati. Save the Children ha anche definito delle nuove linee guida per gli operatori che si occupano di casi di violenza domestica assistita, per intercettare quanto più prontamente possibile, e monitorare, le situazioni più a rischio. Insieme alla piattaforma "Change the Future" e alla webradio "UndeRadio", sul fronte giovani l'ONG ha invece sostenuto i 400 ragazzi del Movimento Giovani per Save the Children "Sottosopra", i quali hanno intrattenuto gli utenti web creando spunti di riflessione quotidiani su come affrontare le conseguenze della pandemia nella vita di ogni giorno. Inoltre, grazie alla collaborazione di psicologi e altri esperti, Save the Children ha aperto un "Gruppo Supporto Emotivo e Psicologico" per famiglie.

#107 — Scuole di Quartiere, Bologna

scuolequartiere.bo.it

Scuole di Quartiere Bologna è un progetto promosso da una rete di imprese sociali, associazioni culturali e istituzioni (musei, biblioteche, teatri etc.) bolognesi e coordinato dal Comune di Bologna e dalla Fondazione Innovazione Urbana. Il progetto nasce sulla

base di quanto emerso nei Laboratori di Quartiere, ovvero degli spazi di confronto avviati nel 2017 su iniziativa del Comune con lo scopo di coinvolgere comunità e cittadini nelle decisioni e nelle scelte politiche rilevanti per il territorio. Le Scuole di Quartiere coinvolgono ragazzi e ragazze dagli 11 ai 20 anni i quali sperimentano un percorso formativo di alto livello grazie ai più di 25 progetti in tutta la città di Bologna, che spaziano dai corsi di teatro e valorizzazione del patrimonio museale fino ai laboratori artigianali, di arredo urbano, fashion design e ai percorsi di scrittura e lettura ad alta voce. L'obiettivo generale del progetto è combattere la povertà educativa e le fragilità sociali, formando e valorizzando i talenti dei ragazzi e generando nuove opportunità professionali e reti di conoscenze.

■ Durante l'emergenza — Formazione online

Durante il lockdown, le Scuole di Quartiere sono state fisicamente chiuse, mentre le attività e gli incontri sono proseguiti online. Successivamente, appena è stato possibile vedere i ragazzi vis-a-vis, sono stati messi a disposizione spazi pubblici come teatri e giardini per la ripresa delle attività in presenza.

#108 — SIE

www.sieonlus.org

SIE, l'associazione Solidarietà Internazionale ed Emergenze, è stata fondata nel 2001 ad Alessandria con la volontà di offrire un aiuto concreto alle popolazioni in territori di guerra o colpiti da disastri ambientali, specialmente nei Balcani e in Eritrea. In Italia, l'associazione si occupa di promuovere progetti di "Sostegno internazionale a distanza", sensibilizzando i cittadini rispetto alle realtà post-belliche e organizzando eventi culturali, sportivi e d'intrattenimento per raccogliere fondi per finanziare le iniziative.

▲ Durante l'emergenza — Raccolta e distribuzione vestiario

I volontari dell'associazione, in collaborazione con Caritas Alessandria, CISSACA, AslIAL, Conferenza San Vincenzo de Paoli Valenza ed altre realtà caritative, hanno lanciato l'iniziativa #iovestoacasa, un servizio di consegna a domicilio di abiti per bambini e per famiglie bisognose segnalate da enti competenti.

#109 — Spazio Aperto Servizi

spazioapertoservizi.org

Spazio Aperto Servizi è una cooperativa sociale impresa sociale milanese che, grazie a una ricca rete di servizi socioassistenziali, educativi e di accoglienza abitativa, si occupa da oltre 25 anni di persone in situazione di fragilità. I beneficiari dei suoi servizi sono da sempre soggetti autistici o con altre forme di disabilità e le loro famiglie, utenza della quale la cooperativa si fa carico in maniera olistica grazie a centri diurni, centri socio-educativi e di aggregazione. La cooperativa si impegna inoltre a predisporre interventi di domiciliarità personalizzati, pensati, oltre che per i disabili, anche per persone e famiglie che vivono situazioni di fragilità. In collaborazione con amministrazioni comunali o enti privati del Comune e dell'hinterland milanese, offre poi servizi per l'infanzia (0-6 anni) e per bambini e ragazzi in età scolare, attiva interventi di integrazione scolastica e offre spazi per i compiti e per attività ricreative nei centri estivi e in orario pre- e post-scolastico. La cooperativa è poi

impegnata sul fronte della genitorialità: grazie a personale specializzato in ambito psico-educativo ed a mediatori familiari, Spazio Aperto offre un sostegno attivo ai genitori, ai quali propone servizi finalizzati a migliorare le competenze genitoriali. Ulteriore area d'azione della cooperativa interessa le persone in condizioni di grave emarginazione, come i senza fissa dimora, per i quali Spazio Aperto Servizi attiva percorsi finalizzati all'(ri)acquisizione della loro autonomia e al loro inserimento socio lavorativo. Ai beneficiari di questi interventi, così come a molte altre persone in stato di necessità, la cooperativa propone anche soluzioni abitative che vanno dalle comunità agli alloggi residenziali. Infine, numerosi sono i progetti che questa impresa sociale ha attivato a favore della promozione e dello sviluppo dei territori, specialmente quelli periferici, attraverso azioni di animazione e coesione sociale.

▲ ■ Durante l'emergenza — Spesa a domicilio per anziani; attività educative e ricreative per disabili e bambini, libro illustrato per bambini sul coronavirus; raccolta arredi per senza fissa dimora; raccolta fondi

Con il sostegno di Cesvi e del Municipio 6 di Milano, territorio in cui la percentuale di anziani raggiunge quasi il 25% della popolazione residente, la cooperativa ha attivato il progetto "Veniamo noi da te", dedicato ai cittadini over 65 e grazie al quale gli oltre 200 beneficiari ricevono spesa e farmaci a domicilio, vengono aiutati nello svolgimento di piccole commissioni e ricevono sostegno e aiuto psicologico. Spazio Aperto Servizi ha inoltre aderito all'iniziativa "PortaMI la spesa", un servizio gratuito di consegna spesa a domicilio per persone fragili avviato in collaborazione con Carrefour. Inoltre, nonostante l'impossibilità di incontrarsi, le attività di alfabetizzazione informatica e scrittura autobiografica di Spazio Aurora, centro diurno dedicato alle persone con disabilità medio lieve gestito dalla cooperativa, sono passate in digitale: grazie a un blog gli ospiti del centro raccontano come stanno vivendo l'emergenza sanitaria, continuando ad affinare le loro abilità di scrittura e lettura e, al contempo, rielaborano e valorizzano il loro vissuto emotivo. Anche le attività per i più piccoli non si sono fermate: l'équipe della cooperativa ha predisposto alcune semplici proposte da realizzare in casa, dando consigli ai genitori per gestire al meglio le conseguenze della pandemia sulla vita quotidiana familiare. Spazio Aperto Servizi ha inoltre organizzato dei momenti di didattica a distanza e supporto compiti online e, per aiutare i bambini a comprendere la realtà che stiamo vivendo, ha creato un piccolo libro illustrato dal titolo "Pier e il misterioso coronavirus". In collaborazione con il Dipartimento di Design del Politecnico di Milano, la cooperativa ha poi lanciato "Ariaperta | design senza dimora", una call per la donazione di arredi e attrezzature da esterno rivolta a designer e aziende. Il materiale ricevuto è destinato alla "Social Music City", la tensostruttura dello Scalo di Porta Romana che durante l'emergenza sanitaria è stata riconvertita ed ora ospita 80 persone precedentemente accolte nella Casa dell'Accoglienza Enzo Jannacci, residenza per senza fissa dimora gestita dalla cooperativa dal 2018 all'interno della quale, a causa del numero troppo alto di persone accolte, il rischio contagio era troppo elevato. Per sostenere le attività portate avanti con bambini e ragazzi all'interno delle comunità, la cooperativa ha anche lanciato una campagna di raccolta fondi, i cui proventi sono serviti per garantire agli ospiti cibo, pulizie, mezzi informatici per seguire le lezioni online e supporto psicologico.

#110 — Stefani Sport

Facebook: @stefanisport

Stefani sport è una cooperativa sociale sportiva dilettantistica di Noventa Vicentina (VI) che offre servizi di fisioterapia, ambulatori medici specialistici, corsi ed attività educative per i cittadini, operando presso le strutture della Fondazione Stefani onlus. Dal 2016, oltre a svolgere attività riabilitative, abilitative ed educative per persone disabili e in situazione di svantaggio, la cooperativa ha anche attivato percorsi di inserimento lavorativo, impegnando ragazzi e adulti in servizi di pulizie e manutenzioni generiche. Alla riabilitazione funzionale e psico-fisica, Stefani Sport ha quindi collegato esperienze di accompagnamento al lavoro e promozione umana e sociale degli utenti.

▲ Durante l'emergenza — Attività sportive online

Dal mese di aprile 2020 la cooperativa ha attivato sulla sua pagina Facebook dirette quotidiane gratuite nelle quali gli istruttori guidano gli utenti nelle loro attività sportive e in altre discipline come lo yoga, il qi gong, il pilates e altre attività.

#111 — TikiTaka

www.progettotikitaka.com

“Tiki Taka - Equilibri di essere” è un progetto triennale avviato nel marzo 2017 grazie al bando “Welfare in Azione” di Fondazione Cariplo, finalizzato a sviluppare comunità accoglienti e inclusive per le persone con disabilità nel distretto di Desio-Monza. Capofila del progetto è l'Azienda Speciale Consortile Desio-Brianza, composta da oltre trenta realtà del territorio (tra enti pubblici, cooperative sociali, associazioni, parrocchie e imprese). L'intervento intende innovare il sistema di welfare in sostegno alle persone con disabilità facendo in modo che queste non siano considerate unicamente come utenti di servizi, ma come persone che possono realizzare il proprio percorso di vita all'interno della comunità di appartenenza, in risposta ai propri desideri, trovando nel contesto comunitario non solo un'occasione di inclusione, ma anche la possibilità di espressione del proprio valore.

▲ Durante l'emergenza — Condivisione di contenuti multimediali per adulti e bambini

Alcune delle attività previste dal progetto si sono dovute interrompere ma TikiTaka ha deciso comunque di stare vicino alla comunità con l'iniziativa #TikiTakaRestaAcasa. La pagina Facebook del progetto è infatti diventata uno spazio virtuale per la condivisione di brevi video, immagini e testi in cui i partecipanti mostrano come allenarsi da casa, ricette da preparare con i bambini, storie illustrate.

#112 — Tra Me

www.associazionetrame.org

L'associazione Tra Me (Territori Reti Ambiente - Mercato Etico) è un'associazione di promozione sociale nata in provincia di Torino nel 2007 per diffondere i valori della pace, dei diritti umani, del rispetto dell'ambiente, dell'ascolto e dell'incontro tra culture diverse. Dal

2014, l'associazione gestisce diversi progetti di accoglienza destinati ai migranti e richiedenti asilo presenti sul territorio dei Comuni di Carignano, Carmagnola, Chieri, Castagneto Po e Chivasso. Per i beneficiari di questi progetti – gestiti in collaborazione con la Prefettura e la Questura di Torino, nonché con altri enti statali, privati e del terzo settore – l'équipe multidisciplinare dell'associazione offre assistenza socio-psicologica, linguistica, culturale, sanitaria e legale, organizzando corsi di formazione professionalizzanti grazie ai quali gli ospiti possono acquisire nuove competenze e conoscenze utili per l'ingresso nel mondo del lavoro.

▲ Durante l'emergenza — Spesa a domicilio; attività educative in presenza e online; attività ludiche-sportive

Con il sostegno economico della Fondazione Compagnia di San Paolo e la collaborazione di altri enti del territorio, Tra Me ha attivato un servizio gratuito di consegna della spesa a domicilio destinato alle famiglie e agli anziani residenti nel Comune di Carignano. Inoltre, per fronteggiare l'emergenza educativa causata dalla chiusura delle scuole, a partire dal mese di agosto 2020 i tutor dell'associazione si sono resi disponibili per lezioni di gruppo e individuali nella sede di Carignano. Gli incontri tra docenti e alunni si sono svolti in completa sicurezza, rispettando le normative sanitarie. Tuttavia, anche dalla propria abitazione i ragazzi possono accedere al materiale educativo realizzato dai membri dell'associazione e pubblicato sul suo canale YouTube, dove è possibile anche seguire lezioni di yoga e corsi di fitness da casa.

#113 — Tuttoilmondo

www.tuttoilmondo.org

Tuttoilmondo è un'associazione di volontariato di Lodi costituitasi nel 2004 con l'obiettivo di favorire e promuovere l'integrazione di stranieri, migranti e richiedenti asilo, migliorando la qualità di vita della comunità nel suo complesso. L'associazione raccoglie e rende disponibili gratuitamente più di 4.200 libri in 42 lingue, conservati nella biblioteca multilingue che gestisce. Inoltre, grazie al personale formato e ai volontari, offre vari servizi, tra cui un percorso di accompagnamento allo studio della lingua italiana per stranieri e un servizio informativo, giuridico e di assistenza per la compilazione delle pratiche burocratiche necessarie per il rilascio e il rinnovo del permesso di soggiorno.

■ Durante l'emergenza — Accompagnamento allo studio della lingua italiana per stranieri

Grazie alla collaborazione con il referente del progetto “Mano a Mano”, da anni impegnato in progetti rigenerativi per il territorio (Lodi Città Aperta, CPIA - Centro Provinciale di Istruzione per gli Adulti), l'associazione ha creato uno spazio virtuale volto all'alfabetizzazione dei migranti, “Chiacchiere in Italiano”. Attraverso il progetto i ragazzi stranieri hanno avuto accesso a contenuti in italiano specificamente pensati per le loro esigenze e hanno avuto la possibilità di interagire con i volontari caricando testi, video e foto, per continuare a fare pratica con la lingua italiana.

#114 — Unità medico veterinaria volontaria

umvv.it

L'Unità medico veterinaria volontaria (UMVV) – l'associazione di veterinari volontari all'interno della Protezione Civile – attiva a Fossano, in provincia di Cuneo, fornisce un supporto ai servizi veterinari pubblici dei territori colpiti da calamità naturali oltre che consulenza e formazione su tematiche igienico-sanitarie legate alla gestione delle mense nei campi di accoglienza. L'Unità supporta inoltre gli utenti nella gestione degli animali da affezione e propone interventi formativi per gli associati e i volontari.

▲ Durante l'emergenza — Assistenza veterinaria a domicilio

Grazie ai dispositivi medici e alla strumentazione tecnica di proprietà dell'associazione, durante l'emergenza l'UMVV ha predisposto un protocollo di intervento per effettuare valutazioni cliniche ed eventualmente trasportare gli animali domestici con problematiche di salute in una clinica veterinaria. Gli interventi sono stati pensati specialmente per le persone che si trovano in quarantena o in gravi condizioni di salute e quindi impossibilitati a uscire dalla propria abitazione.

#115 — Un Nuovo Giorno

Facebook: @unnuovogiorno1

Un Nuovo Giorno, costituita a Palermo nel 2016, è impegnata fin dalla sua nascita nel dare un aiuto concreto a tutte le persone in situazione di disagio, con particolare attenzione ai soggetti in carcere o sottoposti a misure alternative.

▲ Durante l'emergenza — Produzione mascherine; sostegno psicologico

Su commissione del Garante dei diritti dei detenuti in Sicilia e in collaborazione di un imprenditore del luogo (che ha messo a disposizione un locale di 600 metri quadri trasformato in laboratorio sartoriale), l'associazione ha prodotto 6 mila mascherine in tessuto lavabile più volte, destinate ai detenuti delle ventuno case circondariali siciliane. Inoltre ha attivato, a partire dal mese di aprile 2020, un servizio gratuito di ascolto e sostegno telefonico: "Ascoltiamo-ci insieme".

#116 — Villa Fastiggi

Il Consorzio Sociale Villa Fastiggi – costituito dalle cooperative sociali Labirinto, COOSS Marche e Nuovi Orizzonti – ha inaugurato a maggio 2019 il polo sanitario Villa Fastiggi nella città di Pesaro. Il polo offre servizi dedicati agli anziani e alle persone con disabilità. Nello specifico, questa struttura sanitaria extra-ospedaliera di circa 10 mila metri quadri è in grado di ospitare fino a 170 degenti, 90 dei quali sono gestiti dagli operatori del consorzio.

▲ Durante l'emergenza — Accoglienza pazienti Covid

Per supportare la sanità pubblica, durante il periodo di emergenza il consorzio ha messo a disposizione 60 posti letto di RSA e 30 posti letto assimilabili a cure residenziali di mantenimento per pazienti portatori di patologie da Covid-19 non acuti

e non curabili a domicilio. La clinica è entrata in funzione nel pieno della pandemia, arrivando a ricoverare dagli ospedali pubblici 28 pazienti positivi.

#117 — VOLABO

www.volabo.it

VOLABO è il Centro Servizi per il Volontariato della Città Metropolitana di Bologna, la cui gestione è affidata ad A.S.Vo. (Associazione per lo Sviluppo del Volontariato). I servizi del centro sono articolati in sei aree di intervento: promozione e animazione, formazione, consulenza e accompagnamento, informazione e comunicazione, ricerca e documentazione e, infine, logistica.

▲ Durante l'emergenza — Spesa alimentare e farmaci a domicilio

Grazie a un protocollo siglato con il Comune di Bologna, Coop Alleanza 3.0, Conad, Pam, Forum del Terzo Settore e il mondo dell'associazionismo rappresentato da AU-SER Bologna, nel mese di marzo 2020 è stato attivato il servizio di consegna a domicilio della spesa alimentare e dei farmaci "L'unione fa la spesa", il quale si rivolge ai cittadini, segnalati dal Comune di Bologna, impossibilitati ad uscire dal proprio domicilio, come anziani, disabili, soggetti con patologie croniche e immunodepressi. I primi beneficiari individuati sono stati gli anziani facenti parte del progetto del Comune PianoMAIS (Monitoraggio Anziani in Solitudine), normalmente attivo durante le ondate di calore estive. Sono poi i volontari, per la grande maggioranza giovani di Auser Bologna, dotati di tutti i DPI necessari per lavorare in sicurezza grazie alle donazioni del Comune, a recapitare i beni di prima necessità direttamente al domicilio degli utenti.

#118 — Why Not

www.consorzioribes.com/cooperative/why-not-societa-cooperativa-sociale-onlus/

Why Not è una cooperativa sociale bergamasca mista, il cui obiettivo principale è l'accrescimento delle potenzialità della persona attraverso il miglioramento delle condizioni individuali, la valorizzazione delle risorse personali e la promozione delle relazioni sociali. In questo senso la cooperativa si impegna da un lato ad incrementare il livello di sensibilità e conoscenza sociale del fenomeno e, dall'altro, ad attivare progetti per l'assistenza di minori in situazioni di difficoltà e di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. Questi percorsi si realizzano essenzialmente all'interno di due specifici luoghi: il negozio Ciborobico (una bottega commerciale che valorizza i prodotti locali tradizionali e artigianali e che si propone come luogo di incontro per chi ama vivere il territorio) ed un appezzamento di terreno, gestito dalla cooperativa stessa, dove si realizzano percorsi educativi e in cui si coltivano piccoli frutti. Infine, con l'associazione Progetto Autonomia di Alzano San Martino, Why Not ha dato vita all'agenzia di comunicazione Step by step, che vede impiegati cinque soggetti disabili di età inferiore ai trent'anni, specializzati nel settore.

▲ Durante l'emergenza — Erogazione di servizi di comunicazione per scuole e aziende; consegna spesa a domicilio

Facendo ricorso allo smart-working, la cooperativa ha potuto mantenere aperti sia l'agenzia di comunicazione che la bottega Ciborobico. Step by step ha infatti conti-

nuato ad erogare i propri servizi a scuole e aziende, trovandosi anche nella condizione di poter assumere due persone nuove. La bottega, invece, è rimasta aperta al mattino, mentre nelle ore pomeridiane – grazie al contributo di numerosi volontari – ha consegnato la spesa a domicilio nel quartiere per le persone in maggior stato di necessità.

Finito di stampare in marzo 2021
Publistampa, Pergine Valsugana, Trento

IV Rapporto Iris Network

2020

Il Rapporto di Iris Network è una pubblicazione periodica che descrive lo stato dell'arte e l'evoluzione dell'impresa sociale in Italia, attraverso analisi quantitative e qualitative del fenomeno e approfondimenti su questioni di particolare rilievo. In questa IV edizione vengono affrontate tre tematiche: le dimensioni e le caratteristiche del settore; il contributo alla crescita economica/occupazionale, al benessere dei destinatari dei servizi e alle politiche sociali; la reazione alla pandemia da Covid-19. Su quest'ultimo tema, in particolare, è stata realizzata una ricerca originale tesa a verificare le strategie di resilienza e le loro determinanti. Ne è risultato che, seppur in presenza di difficoltà anche gravi, molte imprese sociali hanno saputo trasformarsi per continuare ad essere punti di riferimento per i propri utenti e le comunità. Tre le principali strategie di resilienza messe in atto: il mantenimento e rafforzamento dei servizi, la loro riprogrammazione, l'ampliamento dell'offerta per far fronte alle aumentate fragilità che la pandemia ha portato con sé. Questa reazione è stata resa possibile dalla presenza di una serie di fattori: le imprese sociali ben patrimonializzate, fortemente radicate sul territorio, che hanno saputo mantenere un dialogo con gli stakeholder e utilizzare gli strumenti digitali, sono state quelle che hanno affrontato meglio la crisi. Sono stati tuttavia i fattori identitari a risultare determinanti, ossia l'aver puntato sulla centralità degli utenti e dei loro bisogni, e la determinazione e l'impegno degli operatori.



Iris Network
Istituti
di Ricerca
sull'Impresa
Sociale

Con il contributo di

Fondazione
CARIPLO



ISBN 978-88-909832-9-0