

Radici nel futuro

Economia sociale e cooperazione

A CURA DI **Eleonora Vanni, Maria Felicia Gemelli**

Con prefazione di **Carlo Borzaga**



TRASFORMAZIONI

TRASFORMAZIONI

Il presente volume raccoglie e approfondisce gli esiti della Summer School 2022 di Legacoopsociali "Radici nel futuro. Modelli e strumenti per espandere l'azione delle cooperative sociali". Legacoopsociali promuove annualmente l'organizzazione di un programma formativo full immersion che prevede lezioni frontali, workshop, scambio di buone pratiche, destinato prevalentemente alle cooperative sociali associate. Le Summer School rappresentano un'occasione per creare opportunità e relazioni, per imparare, per favorire il confronto, la riflessione, l'elaborazione creativa e innovativa su temi di interesse e sviluppo dell'economia sociale.

Summer School 2022 "Radici nel Futuro. Modelli e strumenti per espandere l'azione delle cooperative sociali"

Organizzatore: Legacoopsociali.

Partner tecnici: Studio e-IUS Tax & Legal; Master in Comunicazione Sociale – Università di Tor Vergata;

LAMA Impresa Sociale.

Coordinamento: Maria Felicia Gemelli.

Docenti e relatori: (in ordine alfabetico): Andrea Baldazzini (AICCON), Andrea Bernardoni (Legacoopsociali), Filippo Dami (Università di Siena), Marina Garone (Studio e-IUS Tax & Legal), Raffaele Lombardi (Sapienza Università di Roma), Federico Mento (Ashoka Italia), Alberto Robiati (Forwardto - Studi e competenze per scenari futuri), Gabriele Sepio (Studio e-IUS Tax & Legal), Andrea Volterrani (Univesità di Roma Tor Vergata).

Il libro è stato sottoposto *a peer review*Grafica e Impaginazione Gloria Pernat, Davide Vaccari – Be Open
© Copyright 2023 degli Autori
Tutti i diritti riservati. È vietata la riproduzione, anche parziale,
con qualsiasi mezzo effettuata, anche ad uso interno e didattico,
non autorizzata.

Finito di stampare nel mese di aprile 2023 nello Premiato Stabilimento Tipografico Dei Comuni Soc.Coop. Via Porzia Nefetti. 55 – 47018 Santa Sofia FC

TRASFORMAZIONI Collana di Fondazione Barberini

www.fondazionebarberini.it info@fondazionebarberini.it via Mentana 2, 40126 Bologna tel. 051 231313

Presidenza – Mauro Lusetti Direzione – Roberto Lippi

Archivio Biblioteca e patrimonio – Lorena Cerasi Open Innovation manager – Bibi Bellini Comunicazione e progetti – Andrea Nalin

Radici nel futuro

Economia sociale e cooperazione

A CURA DI **Eleonora Vanni. Maria Felicia Gemelli**

Con prefazione di Carlo Borzaga



MEMORIA E IMMAGINAZIONE

INDICE

PREMESSA	11
di Eleonora Vanni PREFAZIONE	15
di Carlo Borzaga	
INTRODUZIONE	19
di Maria Felicia Gemelli	
PROCESSI DI CAMBIAMENTO	21
L'ECONOMIA SOCIALE: LA SVOLTA EUROPEA di Luca Jahier	25
ALLEANZE COOPERATIVE. LA SCOMMESSA DEL MUTUALISMO DI FRONTE ALLE SFIDE SISTEMICHE di Andrea Baldazzini e Paolo Venturi	31
SFIDE FUTURE E NUOVE COMPETENZE: TRA CLIMA, TECNOLOGIA E TRASFORMAZIONI SOCIALI di Alberto Robiati	37
LE NUOVE GENERAZIONI DI CHANGEMAKER CHE VOGLIONO REALIZZARE IL BENE COMUNE di Federico Mento	41
APPUNTI PER UN'INNOVAZIONE SISTEMICA	47
di Francesca Mazzocchi DADTNEDCHID E CEDUMENTI INNOVATIVI	
PARTNERSHIP E STRUMENTI INNOVATIVI PER L'IMPRENDITORIA SOCIALE	51
LA RIFORMA DEL TERZO SETTORE E IL RUOLO DELLE COOPERATIVE	
NELL'ORDINAMENTO NAZIONALE ED EUROPEO di Gabriele Sepio	53
LA NUOVA DISCIPLINA FISCALE DELL'IMPRESA SOCIALE	59
di Filippo Dami	
NUOVI STRUMENTI E OPPORTUNITÀ PER LO SVILUPPO DELLE COOPERATIVE SOCIALI	65
di Marina Garone IMPRESE SOCIALI ALL'OPERA! CARATTERISTICHE, POTENZIALE DI SVILUPPO, RAPPRESENTANZA	69
di Andrea Bernardoni	09

PARTENARIATI E PROGETTAZIONE INNOVATIVA: UNA SFIDA PLURALE	77
di Giorgia Turchetto PNRR: ALCUNE LEZIONI APPRESE	79
di Giorgio Bisirri	73
ESPERIENZE COOPERATIVE	81
II volontariato di competenza di LAMA con Fondazione Snam	81
di Francesca Mazzocchi	0.
ldee in movimento: generare prossimità	82
di Alessandro Blasi	
Betadue: investire nelle partnership multi-attoriali	83
di Gabriele Mecheri	
Spazio We World, una rete a sostegno delle donne	84
di Michela Patuzzo	
IA-IA-Ò, per una rete di fattorie sociali	85
di Daniela Fazio	86
Innova In Rete: una risposta integrata ai bisogni del territorio di Stefano Cignitti	00
Spazio di Opportunità, un modello di servizio educativo di prossimità	88
di Elisabetta Benfenati	00
L'Innesto: un'impresa sociale di comunità per rivitalizzare le aree interne	90
di Chiara Patelli	
Giardini Luzzati, uno spazio pubblico diventato uno spazio comune	92
di Chamunda Esposito	
Piazza Grace, una risposta comunitaria contro l'isolamento dell'Alzheimer	94
di Andrea Coden	
APPENDICE. DATI SULL'IMPRESA SOCIALE IN ITALIA	97
di Andrea Bernardoni e Maria Felicia Gemelli	
COMUNICAZIONE. PARTECIPAZIONE.	
COMUNICAZIONE, PARTECIPAZIONE, NUOVI SPAZI DI INTERAZIONE E NARRAZIONE	105
PROCESSI DI PARTECIPAZIONE IBRIDA TRA ON SITE E DIGITALE	107
di Andrea Volterrani	107
IDENTITÀ E REPUTAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI. IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE	111
di Raffaele Lombardi	111
COMUNICAZIONE E PARTECIPAZIONE, LA STRATEGIA DI LEGACOOPSOCIALI	115
di Giuseppe Manzo	
BILANCIO SOCIALE TRA COMUNICAZIONE, REPUTAZIONE ED ENGAGEMENT	119
di Alessia Bellino	

RADICI NEL FUTURO PER ESPANDERE L'AZIONE DELLE COOPERATIVE SOCIALI	121
VISIONI E PROPOSTE DEI PARTECIPANTI DELLA SUMMER SCHOOL 2022 di Maria Felicia Gemelli	123
ISTANTANEE SUMMER SCHOOL 2022	143
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	157
INDICE DEGLI AUTORI	162

PREMESSA

di Eleonora Vanni

Stiamo vivendo un momento di profondi cambiamenti caratterizzato da elementi di forte discontinuità: fratture sociali ed economiche che si sono allargate, trasformazione digitale che ha subito un'accelerazione legata anche agli esiti del periodo pandemico, trasformazioni del lavoro sia per quanto riguarda le forme organizzative, soprattutto in relazione allo Smart working, che per un approccio al lavoro che sembra evolversi oltre la sola dimensione salariale.

È sempre più all'ordine del giorno la riflessione sulla necessità di un nuovo e diverso modello di sviluppo orientato alla sostenibilità nella dimensione economica, sociale ed ambientale riproposto in maniera molto significativa dal dibattito sul ruolo dell'Economia Sociale come driver di sviluppo. Un modello che superi la dicotomia stato-mercato verso una maggiore democrazia economica e la partecipazione al mercato di una pluralità di soggetti maggiormente articolata e con finalità diversificate pur nell'agire imprenditoriale. Finalità che l'economia sociale, nella visione europea, indica prioritariamente nel perseguimento di un migliore equilibrio nella distribuzione del valore prodotto tra le persone (membri) e i territori (comunità), in un minor impatto delle produzioni sull'ambiente, nel governo democratico e partecipativo.

In tale contesto si assiste ad un rinnovato interesse verso i valori del mutualismo che trovano ambiti e realizzazioni nuove per le quali si parla di "neomutualismo". Il tema interroga appieno la cooperazione sociale che nasce e si fonda proprio sul principio mutualistico, e che, a questo proposito, ha avviato una profonda riflessione sul posizionamento attuale e sulle prospettive di futuro nell'ottica di traguardare l'alveo nel quale ha raggiunto posizioni ragguardevoli, ma non più sufficienti, e di contribuire alla contaminazione positiva degli ambienti e delle comunità dove opera. Pertanto, pur fra le grandi difficoltà quotidiane che le cooperative sociali devono affrontare, si rileva la necessità di lavorare per un rinnovamento continuo che vada nella direzione di rispondere sia ai bisogni emergenti delle comunità che pure si rifanno alla natura e alla storia delle stesse cooperative che a una esigenza interna di evoluzione espressa dai cooperatori, prova e spinta verso "un'intenzione di cambiamento", aldilà degli obblighi normativi e dei più diversi elementi di natura endogena.

La cooperazione sociale è chiamata ad agire, proprio in una fase di profonda trasformazione per indirizzare il cambiamento attraverso un processo di costruzione collettiva di un'economia e una società che guardano alla sostenibilità come obiettivo primario, mettendo al centro le persone con i loro bisogni e le loro risorse.

In che modo il modello cooperativo, nell'ambito della più generale imprenditoria sociale, è adatto e pronto alle sfide future? Per esserci con precise proposte e indicazioni di strade da percorrere condivise con le cooperative occorre andare oltre le innovazioni di prodotto e/o servizio e le ingegnerie organizzative verso l'aggiornamento degli obiettivi generali dell'impresa mettendo insieme l'esperienza e l'aspirazione al cambiamento di nuove generazioni di cooperatori per le quali è necessario rendere

Radici nel Futuro

attuali e leggibili i valori ed i principi cooperativi. Un nuovo modo di pensare la propria azione sociale e imprenditoriale che non può esaurirsi nella risposta alla domanda di servizi e prestazioni, ma deve essere capace di rispondere a più bisogni e aspirazioni dei cittadini, fino a dare ruolo a differenti portatori di interessi e al coinvolgimento dei lavoratori tutti nei processi decisionali della cooperativa, indipendentemente dal fatto che essi siano soci: strumenti finanziari, azionariato dei dipendenti, coinvolgimento dei lavoratori e degli stakeholders finanche nella governance dell'impresa alla stregua di quanto previsto dalla legge sulle imprese sociali. L'invito è quello di praticare un nuovo protagonismo della cooperazione sociale nell'ambito della Riforma del Terzo Settore e del più vasto campo dell'imprenditoria sociale pensando a come l'impresa sociale, così come ridisegnata dalla Riforma e dal DL 112/17, può essere per la cooperazione sociale uno strumento per attivare progettazione in ambiti nuovi e innovativi nonché per collaborazioni con soggetti anche fuori dal panorama cooperativo e degli ETS. Un'impresa inclusiva e sostenibile che si apre a nuove e inedite alleanze nella logica di quella open innovation che presuppone collaborazione con le reti e le comunità che possono contribuire al percorso di innovazione dell'impresa con una varietà di apporti (dalla conoscenza, all'esperienza, alle risorse materiali ...).

Ecco allora la necessità di costruire un nuovo ecosistema di relazioni sia con i soggetti più tradizionali come la P.A. e gli altri ETS, sia con le imprese profit. Sono percorsi in cui agire un ruolo di promotori, ma che non si fanno da soli. Un nuovo modello di relazioni con la Pubblica Amministrazione basato su partnership collaborative, quali quelle espressamente previste dalla normativa con la coprogrammazione e la coprogettazione, presuppongono l'evoluzione di un sistema di regole che non è però sufficiente senza un processo culturale che, superando la logica di fornitore a basso costo, promuova e valorizzi competenze e risorse differenti nel reciproco riconoscimento e rispetto dei ruoli e delle identità.

In questo percorso assume un particolare rilievo l'approfondimento sulle trasformazioni del mondo del lavoro. Il fenomeno delle "grandi dimissioni" che coinvolge anche la cooperazione sociale impatta sulla riflessione circa l'evoluzione del modello di lavoro in cooperativa correlato alla tipologia di impresa caratterizzata dalla proprietà condivisa e dalla partecipazione dei soci. All'aumento delle dimissioni sono state attribuite motivazioni anche molto differenti ma, riferendoci principalmente a due di carattere generale: da un lato la volontà, dopo la pandemia, di scommettere su un posto di lavoro più soddisfacente o più 'agile', dall'altro una crescita di malessere dovuta anche ad uno scarso coinvolgimento e ad una scarsa valorizzazione professionale. Le governance delle imprese sono fortemente coinvolte in un processo di ripensamento che, anche in questo caso, va oltre l'esame sul come reperire le professioni mancanti. Queste motivazioni incrociano appieno la riflessione più complessiva sul rinnovare senso e ruolo della cooperazione sociale nell'attuale contesto nonché sul rinnovare le motivazioni, investire su una qualificata partecipazione dei soci, promuovere all'esterno un'immagine positiva

12

del lavoro cooperativo. Siamo chiamati a creare ora le condizioni di medio lungo periodo per garantire una nuova qualità del lavoro, il futuro e lo sviluppo delle nostre imprese e dei settori nei quali operiamo a partire da quello principale del welfare nelle varie forme nonché per rispondere ad una crescente domanda di partecipazione informata dei cittadini e di risposta personalizzata ai bisogni.

Il ruolo che Legacoopsociali, in qualità di associazione di rappresentanza, intende giocare in questo contesto è quello di soggetto promotore di un percorso evolutivo e partecipato, in contesti aperti a contributi esterni di confronto e approfondimento, costruito dai cooperatori stessi secondo un approccio bottom up. Una cooperazione sociale intesa come generatrice di innovazione sistemica per potenziare i valori e le competenze interne e attrarre, al tempo stesso, nuove energie da parte dei giovani e da mondi esterni, come quello accademico, della ricerca, delle imprese: veri e propri laboratori di idee, gruppi di riflessione, percorsi di formazione, che l'associazione ha realizzato e messo a disposizione del più vasto sistema cooperativo e imprenditoriale e che hanno prodotto sia linee di indirizzo programmatico su ambiti specifici che occasioni di incontro e scambio fra i cooperatori generatrici di nuova progettualità imprenditoriale.

PREFAZIONE

di Carlo Borzaga

Già professore ordinario di Politica economica presso l'Università degli Studi di Trento, Presidente onorario di Euricse, Commendatore della Repubblica Italiana

Fare la prefazione di un libro costruito con interventi su temi molto diversi è possibile solo facendo riferimento al titolo, nella convinzione che esso sia stato pensato dai curatori come quello in grado di rappresentare al meglio i diversi contributi. E il titolo parla del futuro della cooperazione sociale concepito in stretta correlazione con l'evoluzione dell'economia sociale. Una prospettiva che sottolinea ancora una volta la rilevanza raggiunta dalla cooperazione sociale e la duplice svolta culturale da essa determinata. Innanzitutto verso una cooperazione più solidaristica, più inclusiva e aperta non solo a singole categorie ma alla comunità da essa impressa al movimento cooperativo, con il conseguente ampliamento degli ambiti di attività e delle forme di governance. In secondo luogo nella affermazione del ruolo della società civile organizzata nel contribuire direttamente e in forma autonoma a definire l'offerta di servizi di interesse generale. Guardare oggi al futuro vuol dire però anche aprire una fase di riflessione sia per la cooperazione sociale che per la cooperazione in generale. E ciò per almeno quattro ragioni: l'ampliamento dei settori di attività a sanità e formazione; la possibilità di strutturare nuove attività in forma cooperativa in tutti i settori previsti dalla Riforma del Terzo Settore assumendo lo status di impresa sociale; la concorrenza che potrebbe derivare da forme di impresa sociale diverse da quella cooperativa una volta completata la riforma con il parere - che difficilmente potrà essere negativo della Commissione Europea sui benefici fiscali; le nuove modalità di relazione con le amministrazioni pubbliche, in particolare locali, introdotte con l'articolo 55 del Codice del Terzo settore.

Per capire la portata della posta in gioco va innanzitutto ricordato che la cooperazione sociale è ormai diventata il principale produttore di servizi sociali e l'unico soggetto in grado di inserire al lavoro persone difficilmente occupabili in tutte le regioni d'Italia e che questo rappresenta una grande responsabilità che non le consente di limitarsi a gestire ciò che già sta facendo ma le impone di innovare i servizi esistenti e di inventarne di nuovi per far fronte ai bisogni ancora privi di risposte. Una responsabilità di cui peraltro ha dimostrato di sapersi far carico anche nei momenti più difficili come dopo la crisi del 2008-2011 e durante la pandemia e che molte cooperative sociali stanno dimostrando ogni giorno innovando processi e servizi.

In quest'ottica, l'ampliamento dei settori di attività risulta particolarmente sfidante perché si tratta di due settori – la sanità e la formazione in genere e in particolare quella professionale – che per ragioni diverse sono in sofferenza e hanno bisogno di essere potenziate e riformate in direzioni che chiamano necessariamente in causa soggetti decentrati come la cooperazione sociale. Nel caso della sanità a sollecitare la cooperazione sociale è la riforma in corso che prevede di puntare sulla territorializzazione dei servizi

Radici nel Futuro

e sul potenziamento dei servizi domiciliari. Altrettanto sfidante è il settore della formazione specialmente alla luce degli esiti negativi che la pandemia ha avuto sull'apprendimento di migliaia di studenti e al gran numero di giovani esclusi da ogni esperienza formativa e che possono essere recuperati solo con modalità diverse da quelle tradizionali: su quest'ambito potrebbe essere utile stabilire un dialogo tra le esperienze della cooperazione sociale e non impegnate in attività educative, come le cooperative di genitori, con quella delle cooperative di inserimento lavorativo. In generale, ambedue le linee di riforma sono destinate a lavorare anche con la cooperazione sociale che già gestisce alcuni di questi servizi. Essa dovrà, per un verso adeguarsi ai cambiamenti e, per un altro, cogliere l'occasione per dar vita a nuove iniziative.

La riforma dell'impresa sociale apre poi nuove occasioni anche alle cooperative diverse da quelle sociali – "le cooperative di lavoro o di utenza imprese sociali" – che vogliano operare nei settori previsti dalla legge e preclusi alla cooperazione sociale - ma non alla collaborazione tra questa ed altre cooperative - con lo stesso insieme di valori solidaristici che caratterizzano la cooperazione sociale, ampliando così la presenza della forma cooperativa in attività in cui è poco o per nulla sviluppata. I settori di maggior interesse sono quelli delle attività sportive, culturali e ricreative, del turismo sociale, degli interventi e servizi finalizzati alla salvaguardia e al miglioramento delle condizioni dell'ambiente e all'utilizzazione accorta e razionale delle risorse naturali. Sui primi settori si stanno muovendo, pur con accentuazioni diverse dal punto di vista settoriale, le cooperative di comunità, sul secondo si sta aprendo la produzione di energia da fonti rinnovabili attraverso le Comunità Energetiche per le quali la forma cooperativa è a tutti gli effetti la forma giuridico-organizzativa più coerente, come dimostra l'esperienza della Germania.

A differenza del passato anche recente in questi nuovi settori la cooperazione sociale e la cooperazione in generale dovranno tenere molto più in conto che andrà aumentando la concorrenza da parte di altri soggetti esterni soprattutto privati o gestiti in forma privata. Tra i concorrenti ci sono innanzitutto soggetti interni al terzo settore come le Associazioni di Promozione sociale e in misura minore ma non trascurabile le Organizzazioni di Volontariato, che escono dalla riforma del Terzo settore con maggiori possibilità di svolgere attività di impresa con vincoli rendicontativi e di trasparenza inferiori a quelli delle imprese e delle cooperative sociali. Vi sono poi le imprese sociali sotto forma di società di capitale la cui formazione e gestione è facilitata dal limitatissimo numero di soci (anche solo marito e moglie) necessari alla loro costituzione (una contraddizione rispetto all'impianto dell'intera normativa su Terzo settore e impresa sociale). In alcuni ambiti, quello delle Cer in particolare per le quali sono previsti incentivi significativi, è già in atto la concorrenza dei grandi gruppi energetici che istituiscono e gestiscono "Cer di condominio". Da non trascurare poi la concorrenza delle imprese convenzionali da sempre impegnate in ambito sanitario e penetrate anche in quello sociale. In un simile contesto è fondamentale che la cooperazione sociale trovi un suo chiaro posizionamento, facendo leva soprattutto sui suoi valori e sulla sua capacità inclusiva.

Una sfida specifica e è poi quella sulla co-programmazione e sulla co-progettazione dei servizi aperta dall'art. 55 del Codice del Terzo Settore e recentemente confermata come costituzionale e coerente con il diritto europeo dalla sentenza 113/2020 della Corte Costituzionale. L'art.55 si basa sui principi fondanti la cooperazione sociale, come appunto la collaborazione intorno a obiettivi condivisi, ma arriva dopo vent'anni di affidamenti basati in vario modo, fino agli appalti al massimo ribasso, sul principio di concorrenza. Un principio di cui si è abusato – come ricorda la stessa Commissione Europea nel "Social Economy Action Plan" - soprattutto in Italia perché permetteva di garantire i servizi e al contempo contenere la spesa pubblica. E la cui applicazione, prevedendo necessariamente protocolli sempre più rigidi, ha fortemente irrigidito anche l'offerta di molte cooperative, ridimensionato la loro autonomia, limitato i margini per una gestione innovativa del personale e favorito le grandi cooperative a discapito di quelle radicate sul territorio. Cambiare paradigma si sta dimostrando non facile e ciò spiega perché almeno parte del movimento della cooperazione sociale non sembri entusiasta di ciò che comporta in termini organizzativi e di ambiti di attività, soprattutto laddove la co-programmazione rischia di marginalizzare le grandi cooperative sociali che operano su più aree territoriali. Allo stesso tempo è un cambiamento necessario per reimpostare di qui in avanti i rapporti con le amministrazioni pubbliche e con gli altri soggetti del terzo settore tra cui gli enti filantropici, in un vasto numero di attività, non solo nei servizi sociali ma in tutte le matterie previste dalla riforma dell'impresa sociale. Un cambiamento che per alcune cooperative sarà faticoso, ma che è possibile come dimostrano varie esperienze di successo che stanno emergendo in diverse aree. L'entità si queste sfide e quindi i modi per affrontarle varia a seconda dei territori, delle attività e del radicamento delle singole cooperative sociali. Quindi si possono proporre solo strategie generali. Tra queste due mi sembrano quelle più importanti. Innanzitutto tenere stretti i valori fondanti della cooperazione sociale anche nelle altre cooperative impegnate nei settori di interesse generale: solidarietà e giustizia sociale. Il che significa non perseguire solo gli interessi di una categoria come sta avvenendo nelle cooperative di professionisti della sanità che vendono i loro servizi agli ospedali a costi elevati, ma tenere conto di tutti i principali interessi in gioco e trovando tra questi equilibri nuovi. Puntando quindi su forme di governance inclusive e multi-stakeholder. Una seconda strategia tocca invece alle organizzazioni di secondo livello e alle rappresentanze e consiste nel lanciare su alcuni dei temi sopraricordati dei progetti di intervento nazionali, come è stato fatto seppur in modo frammentato per le cooperative di comunità, corredati di modelli organizzativi, statuti e regolamenti che facilitino la scelta della forma cooperativa.

I mutamenti in corso spingono in modo evidente verso rapporti di tipo cooperativo, la cooperazione sociale e la cooperazione in generale non possono lasciarsi sfuggire questa occasione.

INTRODUZIONE

di Maria Felicia Gemelli

Di fronte alle sfide e alle opportunità poste dal contesto sociale ed economico, nazionale e europeo, la cooperazione sociale deve interrogarsi su come valorizzare, arricchire, innovare la sua azione sociale e imprenditoriale sperimentando modelli di partnership e strumenti inediti applicabili in settori chiave del suo sviluppo.

"Radici nel futuro" è stato il titolo della Summer School di Legacoopsociali che si è tenuta il 12, 13, 14 settembre 2022 presso Industrie Fluviali a Roma. Hanno partecipato alla Summer School 40 cooperatori e cooperatrici sociali per cimentarsi in un lavoro di studio e confronto e individuare alcuni strumenti di orientamento utili alle cooperative per ridefinire il proprio ruolo come agente di cambiamento, rinsaldare le radici del proprio agire e espandere la propria azione in una prospettiva di futuro.

La Summer School 2022 è nata dall'esigenza di sperimentare nuove strade basandosi su una chiara visione del valore potenziale della cooperazione sociale, da mettere in gioco sia sul mercato sia nel settore pubblico o con soluzioni ibride e di collaborazione pubblico-privato. Nel corso dei tre giorni, si sono alternati momenti teorici, testimonianze e laboratori che hanno coinvolto i partecipanti nell'esplorazione di alcuni ambiti di riflessione e tracce di lavoro.

Questi contenuti costituiscono l'ossatura della presente pubblicazione nata con l'obiettivo di armonizzare in modo organico gli esiti della Summer School integrandoli con contributi e esperienze di altri esperti e cooperatori sociali e diventare così veicolo di condivisione per i cooperatori e gli stakeholder del movimento cooperativo che desiderano approfondire, confrontarsi, immaginare e agire i futuri della cooperazione sociale. La pubblicazione è stata divisa in 4 sezioni che affrontano prospettive differenti, ma interrelate tra loro.

Il primo capitolo **Processi di cambiamento** raccoglie interventi, a cura di esperti di economia sociale, professionisti e manager cooperativi, che costruiscono una mappa di riferimento preziosa - anche se non esaustiva - per disegnare il contesto, i mutamenti economici e sociali, le possibili strade che la cooperazione sociale potrà decidere di solcare per gestire i processi di cambiamento. Riorientare mission e ruolo, pensandoli non solo in contesti locali, ma europei (L. Jahier); costruire nuove alleanze plurali e intersettoriali capaci di guidare processi trasformativi (A. Baldazzini e P. Venturi) e gestire con competenza le sfide del futuro che comportano un alto livello di incertezza (A. Robiati); mettere in discussione i propri modelli organizzativi e di leadership nella relazione con le nuove generazioni (F. Mento); disegnare una nuova "agenda setting" che rappresenti il valore del cambiamento di cui la cooperazione sociale vorrà farsi portavoce, abbracciando uno squardo sistemico (F. Mazzocchi).

Il secondo capitolo **Partnership e strumenti innovativi per l'imprenditoria sociale** fa un affondo sulla Riforma del Terzo Settore e la disciplina dell'impresa sociale rispetto al contesto culturale, giuridico e normativo, ma soprattutto rispetto alle opportunità per l'azione delle cooperative sociali che, ad oggi, rappresentano circa il 90% delle imprese

sociali italiane. La riforma apre possibilità di sinergie inedite tra le cooperative sociali e le imprese sociali grazie agli strumenti introdotti a livello fiscale e non solo (F. Dami e M. Garone) e costituisce un veicolo per consentire ai modelli produttivi del Terzo settore di dialogare sia con il mercato sia con il pubblico (G. Sepio). Strumenti innovativi che vanno compresi, metabolizzati e gestiti dalla cooperazione sociale per misurarsi con nuove ed inedite sfide imprenditoriali e di rappresentanza (A. Bernardoni). All'interno del capitolo è presente anche una appendice che riporta in modo organico i dati relativi all'impresa sociale in Italia. Tuttavia, il percorso messo in moto dalla Riforma, che intende valorizzare il Terzo settore anche nella sua dimensione più imprenditoriale, può e deve contare anche sulla capacità delle imprese sociali di sviluppare in misura crescente alleanze e reti per immaginare soluzioni condivise e innovative che vedano nella co-progettazione e nella sussidiarietà istituzionale e di relazione territoriale i suoi punti di forza (G. Turchetto e G. Bisirri). Progetti virtuosi sono già attivi come dimostrato da alcune esperienze cooperative che all'interno della pubblicazione fanno da testimone e portavoce della capacità di cambiamento della cooperazione sociale che si adatta e innova le sue risposte lavorando in partnership: Lama Impresa Sociale e Betadue In Toscana; Idee in Movimento, Cadiai e Consorzio Scu.ter in Emila Romagna; Innova in Rete nel Lazio; Il Ce. Sto in Liguria, L'Innesto e Equa in Lombardia; Kyosei in Calabria.

Il terzo capitolo **Comunicazione**, **partecipazione** e **nuovi** spazi di interazione e narrazione introduce e affronta il tema dei processi comunicativi come parte integrante del lavoro e del valore generativo prodotto dalle organizzazioni e dalle imprese sociali in virtù del necessario vincolo di coerenza fra la percezione identitaria che l'organizzazione ha e costruisce intorno a sé e i comportamenti che essa mette in atto (R. Lombardi) e dei processi di partecipazione ibrida (on-line e on-site) che rappresentano una occasione per la cooperazione sociale per immergersi in processi di transizione digitale e trasformazione delle comunità (A. Volterrani). La creazione di nuove strategie e partnership diventa cruciale ed è strettamente legata alla comunicazione ad ogni livello, di rappresentanza e advocacy (G. Manzo) come di relazione interna ed esterna a livello territoriale (A. Bellino).

Radici nel futuro per espandere l'azione delle cooperative sociali è il capitolo a chiusura della pubblicazione, ma in realtà può essere inteso come trampolino di lancio e apertura che invita il mondo della cooperazione sociale e i suoi alleati a non smettere di lavorare insieme per continuare a ragionane sul cosa e sul come costruire progetti di innovazione e cambiamento a beneficio delle comunità presenti e del futuro. In questo capitolo sono, infatti, raccolti e sistematizzati i risultati dei due laboratori della Summer School e le ipotesi elaborate dalle cooperatrici e dai cooperatori partecipanti per immaginare lo sviluppo delle cooperative e dell'associazione di rappresentanza, chiamata ad essere il luogo piattaforma, di riferimento, stimolo e aggregazione di quel valore cooperativo che vuole tramutarsi in impresa sociale, intesa non solo come veicolo imprenditoriale vocato al perseguimento dell'interesse generale, ma come azione trasformativa collettiva (M.F. Gemelli).

PROCESSI DI CAMBIAMENTO

L'ECONOMIA SOCIALE: LA SVOLTA EUROPEA

di Luca Jahier

"Ogni giorno, quasi 2,8 milioni di entità dell'economia sociale in Europa offrono soluzioni concrete e innovative alle sfide cruciali che stiamo affrontando. Esse creano e mantengono impieghi di qualità, contribuiscono all'inclusione sociale e nel mercato del lavoro dei gruppi svantaggiati e all'eguaglianza di opportunità per tutti, perseguono uno sviluppo economico e industriale sostenibile, promuovono la partecipazione attiva dei cittadini in seno alle nostre società, svolgono un ruolo rilevante nei sistemi di welfare europei e rivitalizzano le aeree rurali e spopolate".

Con queste parole si apre il *Piano d'azione per l'economia sociale*, adottato dalla Commissione Europea il 9 dicembre 2021. Un impegno atteso, il coronamento di un lungo percorso.

Siamo di fronte ad **una vera svolta strategica**, che certifica un significativo salto di qualità nel riconoscimento della realtà e delle enormi potenzialità della multiforme articolazione dell'economia sociale in Europa. Il Piano fissa le direttrici della rotta per i prossimi dieci anni, pur essendo le principali misure in esso previste (complessivamente 38, di cui 10 di maggiore priorità) concentrate nel prossimo biennio.

Nello spazio europeo, l'Economia sociale ha vissuto una crescita significativa di attenzioni, riflessioni e azioni nel corso degli ultimi 20 anni. Già nella prima decade del nuovo secolo il ruolo dell'Economia sociale è uscito finalmente dal cono d'ombra in cui era stato confinato alla fine del secolo precedente. Nella seconda decade, a partire dalla *Iniziativa per il Business sociale del 2011*, ha conosciuto una vera e propria esplosione di riconoscimenti, politiche e strategie di sostegno, specifiche azioni di promozione e moltiplicazione di opportunità di accesso a linee di finanziamento dedicate o inclusione in nuove linee di finanziamento settoriali e generali, apertura di nuovi filoni di finanza privata, moltiplicazione di legislazioni nazionali, quadri regolatori o specifici piani di azione a livello di molti Stati e Regioni.

La situazione odierna dell'economia sociale su scala europea si può oggi sintetizzare in un triplice allargamento:

- · dello spettro e del volume di azione;
- della varietà degli attori in campo;
- · degli strumenti di riconoscimento, regolamentazione e sostegno finanziario.

Questo settore rappresenta ormai 2,8 milioni di imprese, pari al 10% del totale delle imprese europee; 13,6 milioni di occupati, pari al 6,3% della forza lavoro europea, con variazioni che vanno dallo 0,6% al 9,9% tra i diversi Stati; 83 milioni di volontari, equivalenti ad ulteriori 5,5 milioni di occupati a tempo pieno. Con una percentuale di occupati

stabili che oscilla dallo 0,2%, fino al 9-10% di paesi come Belgio, Francia, Italia, Lussemburgo e Paesi Bassi.

Quella che viene anche definita come ecosistema industriale dell'economia sociale, si stima rappresenti oggi il 6,5% del PIL europeo. Coscienti che questa stima non comprende certamente parti dell'economia sociale che si sovrappongono con altri ecosistemi industriali o che sono inclusi in essi. Tenuto anche conto delle forti differenze tra gli Stati membri, come del fatto che in diversi casi i dati disponibili sono frammentati o basati su stime approssimative, si può ritenere che raggiunga il 10% del PIL dell'insieme dei 27 Stati membri dell'UE.

Questo settore, peraltro, da tempo si apre ad ambiti che vanno ben al di là dei più tradizionali settori della creazione di occupazione, della distribuzione e dei servizi, delle politiche di protezione e assistenza sociale, per incrociare in modo crescente le nuove prospettive dell'innovazione sociale, della economia collaborativa, dell'economia circolare, dell'economia dei beni comuni, della finanza di impatto, e così via.

Questo Piano d'azione è il riconoscimento pieno delle potenzialità per il futuro del settore nelle politiche sociali e industriali dell'Europa, nell'odierno quadro trasformativo. In questo senso va considerata la novità sistemica della Strategia industriale dell'Europa, adottata il 5 maggio 2021. Nel quadro di una rinnovata ambizione di rinnovamento e di riconquista di una necessaria sovranità strategica per settori considerati cruciali per il futuro del continente europeo, nel quadro della Strategia di sviluppo sostenibile dell'UE che fissa l'orizzonte della competitività sostenibile basata su quattro pilastri tra loro interagenti, la Strategia industriale individua quattordici cluster di sviluppo industriale e tra questi, per la prima volta, fissa l'ecosistema dell'economia sociale e di prossimità. Non è solo un riconoscimento rilevante, ma soprattutto una sfida impegnativa per le organizzazioni dell'economia sociale e tra queste quelle con più precisa vocazione di impresa. Il Piano di azione è accompagnato da un documento di lavoro intitolato Scenari verso la co-creazione di un percorso di transizione per un ecosistema industriale di Prossimità ed Economia Sociale più resiliente, sostenibile e digitale, nel quadro della più vasta transizione digitale e verde dell'ecosistema industriale europeo. Ad un anno di distanza, la DG mercato e interno e impresa della Commissione pubblica un nuovo documento - Percorsi di transizione per l'economia sociale e di prossimità - che fissa 14 linee concrete di lavoro per tale sistema industriale, nel campo delle transizioni energetica, green e digitale. Sia in termini di misure facilitanti e abilitanti dell'ecosistema, sia per favorire un nuovo protagonismo delle imprese sociali in questa sfida sistemica. Per esempio, nel campo dell'efficienza energetica, dei partenariati locali verdi nel campo dei trasporti, della gestione circolare dei rifiuti, della produzione e distribuzione di energia verde, nel sostegno di mercati locali sostenibili delle produzioni alimentari. O ancora nella gestione efficiente e trasparente della quota di Big Data in possesso di tali attori. Il miglioramento delle giuste condizioni quadro per l'economia sociale in tutta Europa, compreso il miglioramento della visibilità, del riconoscimento e dell'accesso alla finanza e ai mercati, sono gli aspetti chiave del Piano d'azione europeo per l'Economia sociale.

L'obiettivo del Piano d'azione è rafforzare gli investimenti sociali, sostenere gli attori dell'economia sociale e le imprese sociali nell'avvio, espansione, innovazione e creazione di posti di lavoro. E intende farlo attraverso una serie di iniziative nelle sequenti tre aree:

- creare le giuste condizioni quadro per la prosperità dell'economia sociale;
- apertura di opportunità e sostegno al rafforzamento delle capacità;
- · rafforzare il riconoscimento dell'economia sociale e del suo potenziale.

Il piano d'azione annuncia inoltre una serie di azioni chiave a sostegno dell'economia sociale, ad esempio:

- una raccomandazione del Consiglio europeo sullo sviluppo delle condizioni quadro dell'economia sociale;
- un nuovo portale dell'economia sociale dell'UE per fornire un punto di ingresso univoco per tutte le parti interessate dell'economia sociale, altri attori e individui che cercano informazioni sui finanziamenti, le politiche e le iniziative pertinenti dell'UE;
- un nuovo Centro Europeo di Competenza per l'Innovazione Sociale.

L'accesso ai finanziamenti è già stato evidenziato come una sfida per le organizzazioni dell'economia sociale nel contesto della Social Business Initiative e dieci anni dopo rimane ancora una sfida. Il miglioramento dell'accesso ai finanziamenti è pertanto un'area di lavoro importante nell'ambito del piano d'azione per l'economia sociale. La puntuale rassegna circa le opportunità di accesso ai finanziamenti europei nella programmazione 2021-2027 del Bilancio europeo e il fatto che nell'ultimo biennio oltre 20 nuove linee di politiche e investimenti dell'UE in ogni campo facciano esplicito riferimento ai soggetti dell'economia sociale, anche nella proiezione esterna all'Unione europea, è già una buona base di partenza, peraltro non sempre nota alla vasta platea degli operatori e delle loro organizzazioni.

Il Piano, nel suo approccio finalmente sistemico e di orizzonti trasformativi, pienamente parte di quel processo di transizioni verso l'Europa della competitività sostenibile prima richiamato, è certamente una miniera di iniziative e azioni. Bisogna pertanto cogliere queste opportunità, vigilare che quanto previsto si sviluppi propriamente, anche in vista della prossima legislatura europea e contribuire alla definizione delle ulteriori iniziative dopo il presente biennio, nello spirito della coprogettazione voluto dal Piano e già adottato nella costruzione dei percorsi per i cluster della Strategia industriale.

Non potendo, per economia di spazio, sviluppare con maggiore dettaglio e riferimenti, ma rimandando a quanto scritto nel recente 2° Rapporto di Terzjus sullo Stato e le prospettive del Terzo settore in Italia, vorrei qui evidenziare tre sfide di prospettiva importanti per tutti gli attori europei dell'economia sociale.

1. Il Piano **presenta un approccio sistemico**, che affronta i nodi strutturali dell'Economia Sociale, in un innalzamento e allargamento della sua prospettiva di sviluppo, per essere parte traente delle sfide maggiori che l'Europa affronta nelle transizioni verso una economia sostenibile: ecologica, digitale, economia circolare e delle

Radici nel Futuro L'economia sociale: la svolta europea

misure sociali di accompagnamento (transizione equa e inclusiva). Questo chiede di focalizzarsi complessivamente sull'Ecosistema che è necessario sviluppare e far crescere, a livello europeo, nazionale, locale e internazionale. Un **Ecosistema** che, pur tendendo conto della grande diversità delle forme legali e regolatorie in cui si articola oggi l'economia sociale nei 27 paesi europei, deve fare un necessario salto di qualità per consentire la creazione di un quadro europeo più convergente, che consenta misure per esempio in materia di tassazione e di nuove forme di collaborazione transfrontaliera. Per questo, tra le azioni previste, la realizzazione di uno studio che mappi le diverse forme di riconoscimento delle forme dell'economia sociale nei diversi paesi, per identificare migliori pratiche e criteri comuni di label/certificazione, con l'obiettivo di arrivare ad una Raccomandazione del Consiglio europeo sulle condizioni di sviluppo dell'ecosistema complessivo nel 2023. Questo faciliterà anche la revisione delle norme specifiche in materia di Aiuti di Stato e l'ampliamento delle possibilità di accesso agli appalti pubblici, che oggi rappresentano il 14% del PIL europeo.

2. Il secondo aspetto lo definirei così. Questo non è un piano per migliorare e rafforzare la già ampia, ricca e articolata strutturazione dell'Economia Sociale e farle semplicemente conquistare nuovi spazi, in una società in trasformazione. Concentrandosi dunque sullo sviluppo di misure e finanziamenti dedicati ad un settore da "proteggere" nella sua consistente nicchia, ma sempre ancillare rispetto ad altri soggetti prevalenti (Enti pubblici o attori del mercato), che comunque dettano legge. Ma è un piano molto più focalizzato sulle frontiere, sulle contaminazioni, sulle intersezioni, sulla generazione di ciò che non c'è ancora, sulla capacità di innovazione nel prendere il mare aperto della costruzione dell'economia europea di domani, delle sue forme industriali, di protezione sociale, di figure professionali e di partecipazione che ancora non immaginiamo, ma che verranno. È un piano che richiede di raccogliere la imponente sfida trasformativa, cui i poteri pubblici, le imprese e il mondo del lavoro sono già chiamati, innestandovi la propria generatività specifica (cooperativa, mutualistica, partecipativa, oblativa, dalla parte delle componenti più deboli delle nostre società, ecc.). Questo vale sia nei terreni più usuali (i rapporti con le pubbliche amministrazioni, realizzando finalmente in modo diffuso una logica di coprogettazione e messa a terra / accompagnamento e valutazione condivisi) che soprattutto nelle nuove frontiere dei rapporti con il mondo profit, con le imprese del mercato, con la finanza privata, con il mercato digitale, ecc. Per questo lo spostamento, di fatto, dalla relazione prevalente con il solo Pilastro sociale ad una logica collegata alle Politiche industriali dell'Unione europea, alla costruzione di network, alla nuova tassonomia della Finanza sostenibile, ad un maggiore coinvolgimento della Filantropia privata, allo sviluppo di meccanismi di raccolta di capitali sul mercato privato e co-investimento e così via. Tutti aspetti che richiedono sia uno sviluppo decisivo delle capacità di progettazione e gestione, ma anche di metodiche adequate e solide, largamente condivise e adottate di misurazione dell'impatto

sociale. Una riflessione purtroppo ancora ferma nel settore, mentre altri soggetti, anche del mondo finanziario, stanno già definendo criteri e parametri che rischiano di non tenere conto della specifica ricchezza dell'Economia Sociale.

3. Tutto questo genera una grande sfida di innovazione organizzativa e "imprenditiva", ma anche e soprattutto una sfida formativa. Adeguare e incrementare competenze, per lavorare su terreni inediti; entrare e generare alleanze e contaminazioni, oltre le proprie frontiere, anche in ambiti multilinguistici e multiculturali; essere in grado di sposare con decisione la logica di "impatto" delle politiche e degli investimenti, saperla misurare e confrontarsi sui risultati con attori diversi; saper interloquire con la sempre più ampia gamma di opportunità già esistenti nelle diverse linee di finanziamento europeo, ma anche recuperare il gap esistente, purtroppo, nella messa a terra di molti dei Piani di ripresa e resilienza degli Stati membri. Ecco la straordinaria sfida formativa e la necessità di un investimento senza precedenti sui quadri, dirigenti e operatori dell'economia sociale. In questo non mancano gli strumenti e le azioni specifiche che il Piano già elenca, ma che sono soltanto uno stimolo ad una azione assai più diffusa e strutturata, che deve farsi negli Stati, nei territori e nei sistemi delle organizzazioni.

Il Piano offre una strategia sistemica di vera svolta e di questo bisogna essere riconoscenti alla Commissione europea, a tutti coloro che ci hanno lavorato, in primis il Commissario Nicolas Schmit che l'ha fortemente perseguita. Ma la svolta si svilupperà solo nei contesti nazionali, locali, delle organizzazioni e delle loro capacità di generare innovazione nelle frontiere, nei territori oggi sconosciuti e nelle alleanze, anche ardite. Così come nella capacità di rappresentanza e comunicazione. Altrimenti non ci sarà svolta, almeno non per parti significative delle organizzazioni attuali dell'economia sociale, che rischieranno di percepirsi in difesa delle proprie "nicchie". Ma ne nasceranno di nuove, che occuperanno e svilupperanno questi spazi immensi da arare che già si aprono. Perché questa rotta è quella davvero necessaria per l'Europa della competitiva sostenibile, che dobbiamo trasformare e costruire da qui al 2030 e oltre.



ALLEANZE COOPERATIVE. LA SCOMMESSA DEL MUTUALISMO DI FRONTE ALLE SFIDE SISTEMICHE

di Andrea Baldazzini e Paolo Venturi

Per lungo tempo il fronteggiamento delle sfide di carattere sistemico si è ritenuto dovesse essere responsabilità esclusiva del soggetto pubblico, che attraverso l'azione politica era chiamato a governare le grandi trasformazioni distintive di ciascuna fase storica. Oggi, questa stessa responsabilità collettiva può contare invece sul protagonismo del Terzo Pilastro (Rajan 2019), ovvero l'insieme di quelle comunità intraprendenti e organizzazioni di Terzo settore che ambiscono a sviluppare intelligenze collettive e attivare risorse dormienti con la possibilità di contribuire alla definizione di un **nuovo patto sociale** (Shafik 2021).

Una prima novità questa che oggi si sviluppa parallelamente ad un cambiamento nella natura dei rischi sociali, i quali compiono un ulteriore salto di grado rispetto sia a quelli considerati tradizionali e afferenti ai normali percorsi di vita (malattia, disoccupazione, morte, ecc.), sia rispetto a quelli emersi nell'ultimo trentennio in seguito all'avvento della globalizzazione (precariato, vulnerabilità, insicurezza sociale, ecc.). Rischi come quelli derivanti delle conseguenze della crisi ecologica, o da inediti scenari bellici, nonché dalla combinazione dell'insieme di quelli qui appena accennati, si contraddistinguono infatti per la loro trasversalità e radicalità che costringe alla messa in campo di differenti strategie di risposta. Il punto da cui partire diventa perciò quello del maturare una nuova coscienza delle interdipendenze che legano tra loro gli attori sociali, ed essi con il territorio.

Se nell'ultimo decennio il paradigma dell'innovazione sociale era nato come approccio e orientamento alla costruzione di risposte a **sfide settoriali** che richiedevano soluzioni "su misura" e potevano essere elaborate in maniera individuale da singole organizzazioni o da ristrette reti collaborative (Sacconi, Ottone 2015), nell'attuale scenario post-pandemico, e sempre di più guardando al futuro prossimo, bisogna prendere consapevolezza di come la partita si sia spostata ad un livello di complessità maggiore.

Ciò appare ancora più evidente nel momento in cui si osservano due tendenze divenute ormai incontrovertibili: da un lato il fare-innovazione smette di essere una pratica *eccezionale* attivata dalle organizzazioni solamente in occasione di crisi improvvise o con riferimento a particolari progettualità, divenendo invece una **pratica quotidiana**, cioè la prassi abituale con cui continuamente si affronta il cambiamento e si immagina il futuro della propria realtà organizzativa (Poli 2019). Il contesto e i bisogni cambiano talmente in fretta da costringere le organizzazioni ad assumere l'innovazione quale logica generale attraverso la quale costantemente prendere decisioni e definire gli investimenti. Dall'altro lato, questa nuova modalità di agire porta a comprendere come il fare innovazione non possa avere unicamente una finalità *compensativa*, atta a fornire risposte efficaci pur rimanendo in una posizione di subalternità rispetto quelle che sono le ma-

cro dinamiche sociali. In maniera crescente si evidenzia l'esigenza di rendere l'innovazione uno strumento capace di intervenire a monte rispetto quelle che sono le cause

sistemiche all'origine dei cambiamenti più profondi, ed è così che si delinea dunque **l'ambizione trasformativa** del fare-innovazione (Rago, Venturi, Daconto 2020).

Guardando in particolare al mondo della cooperazione sociale, in quanto una delle realtà che per natura risulta maggiormente sensibile a questo tipo di mutamenti, diviene interessante approfondire quella che sembra essere la principale strategia individuata per abbandonare una posizione meramente difensiva — che nei momenti di massima difficoltà ha comunque mostrato una notevole capacità di tenuta, dimostrando solidità e reattività — per assumere invece una posizione propositiva volta a rendere l'istituzione cooperativa un soggetto realmente capace di guidare processi trasformativi a livello sistemico.

Importante qui è evidenziare come questa strategia che vede un doppio livello di riflessione, sia in relazione al ruolo della cooperazione sociale rispetto al restante contesto sociale, sia in relazione alle sue esigenze interne di sostenibilità e azione, si sviluppa a partire dalla messa al centro del **principio di alleanza**. Proprio le alleanze rappresentano infatti un oggetto ben diverso dalle tradizionali reti o partenariati. Per ragioni di spazio non v'è modo di entrare nel dettaglio rispetto agli elementi di distintività di tali aggregazioni collaborative, ma preme sottolineare il perché sia sempre più importante ragionare in termini di **alleanze plurali e intersettoriali a matrice cooperativa**.

Volendo essere estremamente sintetici, e adottando uno sguardo ampio sull'attuale contesto societario, vi sono almeno quattro ragioni principali:

- 1. Sfide sistemiche richiedono risposte sistemiche. Da solo nessun attore può pensare di agire alcun cambiamento significativo nella realtà odierna. La capacità di agire trasformazioni significative, anche semplicemente a livello locale, diventa il risultato di un lavoro di squadra che vede il coinvolgimento di intelligenze e soggetti diversi. Aspetto questo che fa risaltare anche un tratto tipico della cooperazione, ovvero l'unirsi per trasformare.
- 2. Sfide sistemiche richiedono modalità di progettazione inedite. Come si rende possibile fare progettazione e programmazione sapendo fin dall'inizio che il futuro non è pianificabile e si realizzerà in maniera diversa da come immaginato? Come si decide di fronte a futuri che rimangono costantemente aperti? Una prima strategia è quella di socializzare l'incertezza in quanto elemento comune a diverse organizzazioni, attraverso appunto alleanze e formule per collaborazioni ampie che distribuiscono il "peso" della decisione facendola diventare, almeno in parte, il risultato di un processo riflessivo corale dal quale nascono orientamenti condivisi. Il punto qui è attivare modalità di confronto e co-riflessione in grado di offrire riferimenti comuni utili alle singole organizzazioni per orientare le proprie progettualità e assumerle all'interno di un'ottica sperimentale che le osserva come percorsi passibili di continue revisioni e aggiustamenti.
- Sfide sistemiche richiedono una nuova "unità interna". La costruzione di alleanze non deve essere pensata unicamente guardando all'esterno, ma deve trovare importanti declinazioni anche all'interno dello stesso mondo cooperativo e a partire dalla

valorizzazione della sua biodiversità. Attorno ai grandi temi come quelli dell'abitare, dell'energia o dell'educazione, diventa possibile costruire alleanze specificatamente intersettoriali e basate su governance inedite, il tutto mantenendo un legame con il territorio e facendo del principio mutualistico un meccanismo per sviluppare soluzioni capaci di essere sostenibili aprendo a nuove economie plurali.

4. Sfide sistemiche richiedono l'adozione di orizzonti temporali di medio e lungo periodo. Un grande rischio che occorre evitare è quello di farsi contagiare dal "cortotermismo" che purtroppo oggi contraddistingue molti approcci di policy, ovvero l'assunzione di prospettive di progettazione e trasformazione che risultano schiacciate unicamente sul presente. Per evitare ciò si tratta di riconoscere come la capacità di entrare dentro i nuovi processi emergenti, conoscerli da vicino, avere la capacità di governarli (almeno in parte) e anticipare futuri bisogni o criticità, è sempre di più uno sforzo che deve essere agito in un'ottica di alleanza. È infatti il concetto stesso di alleanza che postula una proiezione della collaborazione in un orizzonte temporale di lungo periodo.

Quattro motivazioni che insieme riscrivono completamente il perimetro del campo d'azione in cui si trovano ad agire sia le realtà di Terzo settore, sia quelle pubbliche e del privato for profit. Con riferimento a ciò, è utile inoltre evidenziare come proprio in virtù della varietà delle sfide attuali, non esista un'unica tipologia di alleanze, ma ve ne siano di diverse (Venturi, Zandonai 2022):

- 1. **alleanze connettive**: alimentano i network e permettono la nascita di reti altamente plurali:
- alleanze collaborative: trovano traduzione in partenariati e community che condividono i mezzi seppure ciascun attore presenti finalità differenti;
- alleanze di scopo: coinvolgono soggetti diversi i quali condividono però sia mezzi
 che finalità e vengono costruite con riferimento a prospettive di collaborazione di
 lungo periodo.

In relazione al rapporto tra le potenzialità del mondo cooperativo e le sfide sistemiche, la tipologia di alleanza che appare dotata di un potenziale trasformativo maggiore, è senza dubbio la terza. Si pensi ad esempio a certi distretti e filiere, o agli ecosistemi nati per agire ampi cambiamenti a livello territoriale, o ancora alla nascita di alcune recenti esperienze nazionali come l'Alleanza contro la povertà, la Rete per i beni comuni, l'Alleanza per l'infanzia, ecc.

Tutti esempi che ci confermano come le alleanze di scopo rappresentino vettori di cambiamento non solo rispetto le istanze che le animano, ma anche nei confronti dei soggetti che ne fanno parte e che in qualche modo sono influenzati dalla loro azione. L'essere parte di tali aggregazioni costringe inoltre ad una **rimessa in discussione dei propri modelli organizzativi**, che non possono restare neutrali a un simile cambio nel modo di agire e di relazionarsi.

Questa modalità di fare alleanza diventa poi una modalità peculiare per fare innovazione,

e lo si vede chiaramente se posta in riferimento a due ambiti specifici, cioè la costruzione e gestione delle politiche (policy making) e, strettamente connesso ad esso, la manifestazione di bisogni e interessi irrisolti o solo parzialmente risolti che richiedono spazio all'interno dell'agenda politica (advocacy) (Venturi, Zandonai 2022).

Ecco dunque che emerge il doppio livello trasformativo reso possibile da questo nuovo modo di intendere la reciproca interdipendenza: da un lato quello prettamente organizzativo legato agli assetti interni delle varie realtà partecipanti, e dall'altro quello collaborativo inerente la costruzione di risposte inedite alle sfide sistemiche.

Infine, è doveroso riportare un'ultima considerazione che costituisce una sorta di premessa a quanto qui descritto. Ciascuna delle alleanze indicate, così come la concreta possibilità di riuscire a tornare a guidare quelle grandi trasformazioni sociali che racchiudono in sé anche enormi occasioni di maggiore sviluppo e benessere, postulano quella che potremmo definire un'alleanza trasversale che interessa tutte le tipologie organizzative e tutti i settori, e cioè l'alleanza intergenerazionale (Raitano, Sgritta 2018). È fuorviante affrontare il tema solo in termini di una "questione-giovani", il punto è assumere questa ulteriore sfida in un'ottica di interdipendenza generazionale, poiché essa rappresenta la base per qualunque forma di agire che miri a realizzare un impatto sul lungo periodo e intenda offrire reali prospettive di sostenibilità e sviluppo alle organizzazioni.



SFIDE FUTURE E NUOVE COMPETENZE: TRA CLIMA, TECNOLOGIA E TRASFORMAZIONI SOCIALI

di Alberto Robiati

Viviamo in tempi di cambiamenti tanto repentini quanto profondi, come, tra gli altri, quelli generati da pandemia, guerra, crisi energetica, crescita dei prezzi delle materie prime, diffusione di nuove tecnologie dirompenti, instabilità politico-economica, invecchiamento della popolazione, aumento delle disuguaglianze, eventi climatici estremi. Molti di questi fenomeni hanno tuttavia radici lontane, avendo presentato i primi segnali già da qualche decennio, per poi procedere con uno sviluppo graduale ma costante. Eppure siamo in difficoltà nel cogliere le evoluzioni di queste dinamiche lente (es. cambiamenti climatici, progresso tecnologico, transizione demografica). D'altra parte facciamo fatica anche con gli eventi improvvisi che colgono di sorpresa la maggior parte di noi (la diffusione del covid, l'invasione russa dell'Ucraina, la Brexit, il crollo del ponte Morandi). L'effetto è il medesimo: non siamo in grado di far altro che "re-agire", constatando però che tali reazioni risultano essere il più delle volte risposte tardive.

Oggi siamo in generale abbastanza coscienti della necessità di attrezzarci meglio per un mondo che cambia, attivando nuove mentalità, alimentando nuovi saperi e costruendo nuove competenze. In particolare, abbiamo bisogno di mettere in discussione alcuni paradigmi consolidati per ciò che riguarda i nostri modi di elaborare strategie, di decidere direzione e passi da compiere, di guidare gli altri nel far fronte a contesti mutati, incerti, complessi. In sintesi, si tratta di concepire nuovi modelli, orientati ad attivare nuove competenze di leadership, che integrano capacità di interconnessione, di visione prospettica ed "ecosistemica", agilità sperimentale, immaginazione e creatività, capacità di influenza e coinvolgimento, capacità di tollerare l'incertezza, le diversità e la casualità.

Ognuna di queste abilità ha un denominatore comune: il futuro. Si stringe un "patto" con l'avvenire, poiché ci viene richiesto di pensare a che cosa potrà essere, ci prefiguriamo scenari ipotetici sulla base dei quali poi compiamo le nostre scelte e mettiamo in atto i nostri comportamenti. Ma la natura del futuro è complessa, anzitutto per il fatto che non presenta evidenze: il futuro non ha dati, non può essere misurato. Non possiamo avanzare le nostre pretese di certezza, esattezza e precisione, con una materia indefinita come il futuro. Allora che cosa fare? Intanto possiamo partire da una consapevolezza: utilizzare il futuro come uno strumento.

Esiste un set di metodologie che integrano le teorie multisettoriali degli "studi dei futuri" (in ambito accademico, **futures studies**) e l'approccio pratico dello **strategic foresight** (utilizzato in contesti organizzativi e governativi, la cui traduzione in italiano rende solo parzialmente il senso: previsione strategica). Buona parte della comunità internazionale di ricerca e pratica concorda nel definire questa disciplina "futures & foresight". Un ottimo modo di acquisire quella mentalità orientata verso il domani e quelle skills che ci aiutino a essere pronti per scenari futuri possibili. "Future-proof", a prova di futuro, dicono gli anglosassoni.

Meglio sarebbe dire, "a prova di futuri", al plurale. Perché il primo fondamento del futures & foresight è considerare il futuro come aperto a diversi scenari alternativi. Il limite dei **futuri possibili** è quello della nostra immaginazione. In questo spettro di possibilità rientrano per esempio anche i futuri immaginati dalla fantascienza e sono compresi tutti quegli scenari possibili prima o poi, appunto, anche se oggi non disponiamo ancora di conoscenze scientifiche o tecnologie per realizzarli.

Un secondo aspetto fondamentale è **l'orizzonte di lungo periodo**. Siamo condizionati dal cosiddetto "short-termism", che possiamo esprimere malamente in italiano come "breve periodismo", cioè l'attitudine a occuparsi (nel pensiero strategico e non, ma anche nelle decisioni) soltanto di ciò che riguarda il presente, considerandone risvolti su un arco temporale ridotto (qualche mese, un anno, o poco di più).

Il terzo, diciamo, "pilastro" del futures & foresight è la conoscenza della natura e della dinamica delle forze di cambiamento in atto che condizionano i futuri possibili. Parliamo di **megatrends**, cioè grandi tendenze globali, trasversali ai settori, in atto da decenni, e che hanno una dinamica strutturale più facile da prevedere, poiché le variabili in gioco che le caratterizzano sono misurate e definite. Un esempio è la demografia, che ha indicatori conosciuti e andamento chiaro, tanto che le previsioni (dell'Istat, dell'Onu) si proiettano avanti di decenni (e fino a fine secolo, come nel caso della proiezione delle Nazioni Unite sulla popolazione mondiale). Cosa sappiamo della cosiddetta "transizione demografica"? Molte cose, ma in dettaglio che la popolazione mondiale cresce (siamo quasi 8 miliardi, arriveremo a 9 nel 2030) e che quella italiana invecchia (siamo, con Germania e Giappone, il paese più vecchio al mondo).

Un altro esempio di megatrend è rappresentato dal progresso tecnologico, spiegato efficacemente dalla ormai nota Legge di Moore, secondo cui lo sviluppo della tecnologia segue un percorso esponenziale (Gordon Moore, cofondatore della Intel, nel secolo scorso aveva evidenziato il raddoppio della potenza dei microchip ogni 18 mesi; da allora si è potuto estendere il ragionamento alle tecnologie in generale). Anche il cambiamento climatico è un megatrend: globale, trasversale rispetto a settori e geografie, e anelastico rispetto ai tentativi di modificarne l'andamento nel breve-medio termine. Per chiudere la carrellata su alcune delle principali tendenze macro, va menzionato l'aumento delle disuguaglianze (sociali, di reddito, di riconoscimento).

Il punto è che qualsiasi contesto, settore, territorio e organizzazione, avrà a che fare con gli impatti (diretti e indiretti) dei megatrends. Conoscerne caratteristiche ed evoluzioni è indispensabile per considerare possibili implicazioni future. Oltre ai megatrends, che promettono di mantenere l'andamento di oggi anche nei prossimi anni (in alcuni casi, come visto, anche decenni), vanno analizzate le **tendenze** in un determinato settore o in una regione, anche queste con indicatori misurabili, ma la cui proiezione (statistica, probabilistica) sul futuro ha una "portata" di breve termine (circa 18-36 mesi, a seconda dei casi).

Un quarto e ultimo elemento fondamentale che caratterizza i processi di futures & foresight è la necessità di cercare non solo le costanti (megatrend e tendenze) ma anche le discontinuità. Dobbiamo cioè imparare a cogliere indizi di possibili futuri, quelli

38

che chiamiamo "segnali deboli", che a volte generano fenomeni "emergenti", ossia nuove tendenze che stanno diventando rilevanti e che potrebbero cambiare i nostri orizzonti. Un esempio: l'aumento della domanda di etica, che ha portato alla crescita del terzo settore, della "white economy", alla diffusione di imprese "a impatto sociale", a spinte verso la trasparenza (e l'onestà) nelle narrazioni politiche. Sono tutti segnali, fenomeni o comportamenti riscontrabili nel presente, ma che non hanno ancora manifestato un'evoluzione su scala ampia, con una dinamica coerente come un trend misurato e studiato. Un ulteriore esempio è la crescita di stili di alimentazione alternativi (veganesimo, vegetarianesimo) che iniziano ad avere impatti notevoli su mercati e contesti (e sulle nostre vite).

Le discontinuità ci aiutano a intercettare, oltre i radar ordinari e in maniera divergente, i possibili "cigni neri" (o wild cards). Parliamo di quegli eventi o fenomeni ritenuti poco probabili, ma che quando si verificano hanno impatti notevoli, cambiando il corso della storia. Il riferimento è alla definizione data da Nassim Taleb nel 2007 ne "Il cigno nero", in cui definiva così gli eventi inaspettati, ma pervasivi. Il cigno nero come metafora non ha una connotazione negativa: il nero si riferisca all'aspetto cromatico, e all'espressione "raro come un cigno nero" che Giovenale utilizzava nelle Satire, quasi duemila anni fa, riferendosi a un evento ritenuto improbabile (all'epoca si conoscevano solo cigni bianchi e solo dopo l'esplorazione dell'Australia da parte di europei, dal 1697, vi è stato l'incontro con cigni di colore nero).

Megatrends, tendenze, fenomeni emergenti e segnali deboli sono la materia su cui riflettere in modo collettivo (dal consiglio di amministrazione ai tavoli civici, dai gruppi di lavoro ai panel di esperti, dai convegni alle università) per attivare "conversazioni strategiche" utili ad aumentare la consapevolezza dei futuri probabili e ad allargare la capacità di pensare a futuri possibili. L'esito è la produzione di scenari futuri alternativi, che ci aiutino a mappare l'orizzonte del possibile e a costruire di conseguenza strategie d'azione nonché futuri preferibili, cioè visioni aspirazionali di orizzonti che vorremmo si concretizzassero (e per i quali collaboriamo allo scopo di determinarne le pre-condizioni).



LE NUOVE GENERAZIONI DI CHANGEMAKER CHE VOGLIONO REALIZZARE IL BENE COMUNE

di Federico Mento

Osservando lo scorrere impetuoso del tempo, nelle Georgiche, Virgilio scrisse un verso destinato a divenire una delle più note locuzioni latine, "sed fugit interea fugit inreparabile tempus": "ma fugge intanto, fugge irreparabilmente il tempo". Riportando questa locuzione nell'epoca attuale, non solo il tempo "fugge", ma tutto ciò che ci circonda è interessato da una poderosa accelerazione che determina un panorama di costante mutevolezza. Uno strano ossimoro che ci aiuta però a cogliere la stra-ordinarietà del nostro tempo, negli ultimi 50 anni, siamo stati testimoni delle più rilevanti innovazioni tecnologiche, dalla scoperta del fuoco o dell'invenzione della scrittura.

Ciascuno di noi è oggi "sdoppiato" – ad avverare le profezie della letteratura cyberpunk degli anni '80 - tra un'identità fisica e la dematerializzazione digitale. In questa "nuova normalità", nozione che abbiamo sentito spesso evocare durante i tragici mesi del CO-VID19, emergono costantemente nuove sfide: la drammatica crisi ambientale, l'inverno demografico nei Paesi avanzati, le grandi migrazioni dai tanti "Sud" del mondo, il riaffiorare di pulsioni autoritarie, localismi/nazionalismi che rimandano alle pagine più oscure del Novecento. Nello scorcio tra la chiusura del Secolo Breve e l'apertura del nuovo millennio, lo Stato e il Mercato hanno manifestato, in primo luogo, la propria inadeguatezza nel comprendere la portata di queste sfide e, di conseguenza, hanno offerto risposte incerte, talvolta contradditorie, nell'offrire soluzioni consistenti alle nuove domande sociali. Affrontare tutto ciò richiede uno sforzo di immaginazione che vada a interpellare le Istituzioni, il settore privato e le organizzazioni della società civile.

A partite dalla necessità di allineamento su alcuni punti qualificanti:

- Non sono più sostenibili modelli di creazione del valore che non affrontano strutturalmente gli impatti negativi di lungo periodo sulle persone e sul pianeta;
- I processi trasformativi avvengono solo se siamo in grado di creare alleanze composite non asimmetriche pubblico-privato-società civile;
- Abbiamo bisogno di nuovi modelli di leadership che sappiamo mescolare con sapienza la capacità di mobilitare con una profonda empatia;
- Le organizzazioni debbono divenire luoghi accoglienti per una nuova generazione che è costantemente alla ricerca di senso e non riconosce, né si riconosce, in strutture top-down in cui ci si limita ad essere follower;
- La capacità di gestire il cambiamento è una competenza chiave per navigare nella complessità del nostro tempo.

Non può non saltare agli occhi uno strano paradosso: alla richiesta pressante di cambiamento, le organizzazioni della società civile sovente appaino come quelle meno propense a mettere in discussione i propri modelli e le proprie leadership. A partire dagli anni '90, l'affermazione del paradigma efficientista ha di certo contribuito all'assunzione da parte

delle organizzazioni della società civile di modelli che provenivano dal settore privato, smarrendo così la propria identità organizzativa, spesso radicata nelle pratiche dell'agire collettivo. Così il management scientifico, figlio del pensiero fordista, ha progressivamente inoculato nelle organizzazioni del Terzo Settore, soprattutto in quelle più proiettate nell'ambito dei servizi alla persona, l'idea che l'organizzazione debba essere plasmata sulla metafora della macchina, con i suoi ingranaggi funzionali a garantire efficienza.

I principi del management scientifico, come formulati da Taylor, sono noti:

- · Le organizzazioni funzionano in base a processi decisionali verticali (top-down);
- L'attribuzione di ruoli e di funzioni all'interno dell'organizzazione è prerogativa dei manager apicali;
- La definizione della strategia dell'organizzazione è un processo "chiuso" e determinato dall'alto, secondo il modello top-down;
- I meccanismi remunerativi riconoscono e premiano coloro che seguono pedissequamente la strategia e si adeguano alle decisioni.

A mio avviso, esiste un evidente contrasto tra questi principi e le culture mutualistiche che sono la scintilla vitale di tante delle organizzazioni della società civile. Eppure, lo stesso settore profit, guidato per anni dai principi del management scientifico, ne ha compreso i limiti ed è oggi impegnato in un radicale ripensamento dei propri modelli organizzativi. Il recente fenomeno della "great resignation", sul quale tanto si è scritto, non è solo una questione prettamente sociologica, ma una grande tema di sostenibilità economica del settore privato. Se è vero che il capitale umano è oggi la chiave per la competitività, attrarre e mantenere talenti non può che divenire uno dei pilastri del modello di sostenibilità di un'azienda. Vedere eroso il proprio capitale umano, nell'economia della conoscenza, può determinare una crisi profonda, strategica prima, finanziaria poi. E quale nuovo paradigma può rispondere a questa sfida?

In "Reinventing organizations", Fredric Laloux ha cercato di offrire una convincente risposta a questo quesito. Secondo Laloux, possiamo sistematizzare la storia delle organizzazioni, in una sorta di asse temporale che ci porta dal modello della coercizione e del controllo, che caratterizzava la vita delle prime comunità umane, sino all'odierna complessità delle organizzazioni "mission driver". A ciascuno di questi modelli, Laloux ha associato dei colori di riferimento, dal rosso al verde, e delle metafore in grado di coglierne le caratteristiche.

42

STADI EVOLUTIVI DELLE ORGANIZZAZIONI

MODELLI ORGANIZZATIVI	ESEMPI	PASSAGGIO CHIAVE	METAFORA GUIDA
Organizzazioni ROSSE Costante esercizio del potere da parte del «capo» sui sotto- posti. La paura è il collante. Fortemente reattiva, focus sul breve termine. Prosperano in ambienti caotici.	Mafia	 Divisione del lavoro Autorità di comando 	Branco di lupi
Organizzazioni AMBRA Ruoli formalizzati all'interno di una struttura piramidale. Modello di controllo e coman- do top-down. Stabilità sopra ogni processo, il futuro è la ripetizione del passato.	ChiesaEsercitoAgenzie governative	Ruoli formali (gerarchie)Processi	Esercito
Organizzazioni ARANCIONI Il fine è aver successo nella competizione, avere profitto e crescere. L'innovazione è fun- zionale al successo. Modello di management su obiettivi.	Multinazionali	InnovazioneAccountabilityMeritocrazia	Macchina
Organizzazioni VERDI Assenza della classica struttura piramidale, focus sulla cultura e sull'empowerment per ottenere la motivazione dei propri collaboratori.	Organizzazioni «culture driven»	 Empowerment Valori Stakeholder	Famiglia

Rispetto a questa sistematizzazione che parte dalla cultura di coercizione delle organizzazioni rosse, simili ad un branco di lupi, e passa all'accoglienza delle organizzazioni verdi, che si basano sulla metafora della famiglia, sta emergendo un modello inedito: le organizzazioni "verde acqua". Le organizzazioni "verde acqua" si basano sui principi del self-management, rompendo così il processo decisionale top-down, sulla completezza, intesa come capacità di riunificare il sé professionale (razionale) con il sé sociale (emozionale), ed il proposito evolutivo, ovvero l'organizzazione concepita come un organismo vivente.

Secondo Laloux, vi sono diverse organizzazioni che rientrano nella categoria "verde acqua" e possono essere considerate degli archetipi di questo nuovo modo di fare ed essere organizzazioni. Alcune delle esperienze menzionate da Laloux possiedono un'elevata complessità organizzativa, pensiamo, ad esempio, a Patagonia, con value chain particolarmente articolate, oppure all'energy-company AES, con oltre 40 mila dipendenti. Tra le esperienze citate dall'autore di "Reinventing organizations", c'è anche Buurtzorg, organizzazione senza finalità di lucro olandese, che si occupa di assistenza domiciliare. Buurtzorg nasce nel 2007, con l'obiettivo di innovare i modelli di assistenza domiciliare, proponendo una visione radicalmente diversa all'approccio alla cura. In tal senso il modello di Buurtzorg si basa sull'auto-gestione dei vari team impegnati nelle attività di cura, su una visione olistica della presa in carico del paziente, sulla capacitazione del paziente e dei caregiver, sulla creazione di reti di servizio in grado di potenziare il lavoro di Buurtzorg, sulla professionalizzazione continua delle risorse umane. Attraverso questi principi, l'organizzazione è in grado di gestire migliaia di beneficiari, con bassi costi di struttura, poiché i team godono di un ampio margine di autonomia nella gestione delle attività di cura.

Buurtzorg, quindi, non solo dimostra di essere un'organizzazione efficace, in grado di rispondere ai bisogni dei propri beneficiari e caregiver ma, attraverso un modello che punta sulla responsabilità dei team, raggiunge un elevato livello di efficienza. Nell'esperienza di Buurtzorg, uno dei principali fattori di successo è, senza dubbio, collegato al profilo del gruppo dei fondatori, all'epoca giovani operatori sociali, tutti con precedenti esperienze poco soddisfacenti in organizzazioni tradizionali, desiderosi però di creare le condizioni per crescere professionalmente e innovare, affinché le attività di cura fossero davvero rilevanti rispetto ai bisogni dei beneficiari. Esiste, a mio avviso, una correlazione tra la dimensione generazionale e la capacità di un'organizzazione di fare innovazione. Nel contesto italiano, si manifesta una gigantesca "questione generazionale", con l'imposizione di un lungo e tortuoso cursus honorum, che con estrema lentezza porta al riconoscimento della propria soggettività. Il tardivo ricambio generazionale non può che rallentare e ostacolare l'innovazione, e le giovani generazioni restano impigliate nei numerosi ostacoli eretti da gruppi dirigenti incapaci di accettare la contendibilità del proprio ruolo.

In un contesto come quello delle organizzazioni della società civile, la qualità delle relazioni sono spesso un elemento determinante per attrarre i talenti delle nuove generazioni. Un'organizzazione impermeabile al ricambio generazionale diviene automaticamente

44

un contesto poco propizio per la crescita di un nuovo talento. Dopo l'iniziale periodo di entusiasmo, progressivamente il legame con la missione dell'organizzazione andrà ad affievolirsi, sino ad interrompersi. Quanto valore avrà perso quell'organizzazione? Accettare la sfida del ricambio, non è solo una questione di coerenza valoriale, ma un'imprescindibile opportunità per crescere e innovarsi. Se vogliamo valorizzare i talenti del futuro, dobbiamo in primo luogo dismettere l'approccio giudicante, che produce contrapposizioni generazionali prive di senso, piuttosto dovremmo imparare a pensare in termini intergenerazionali. Al medesimo tempo, un'organizzazione dovrebbe costantemente alimentare i propri talenti, creando percorsi di crescita che portino sino ai ruoli di leadership. Un ulteriore elemento di successo è la cultura dell'organizzazione, affinché sappia accogliere, prendersi cura, rompere silos, consentire l'intraprendenza e creare senso di appartenenza attorno ad un'idea di successo che si muove oltre metriche finanziarie. Infine, come qualche tempo fa mi disse uno dei giovani changemaker incontrarti nei programmi di Ashoka, non porsi l'obiettivo di "prendere il potere" ma di imparare a "condividere il potere".

APPUNTI PER UN'INNOVAZIONE SISTEMICA

di Francesca Mazzocchi

Quelli a Roma, per la Summer School di Legacoopsociali, sono stati giorni belli, calorosi, ricchi di desideri, di scambi, di visioni. Sono stati giorni importanti, in cui è avvenuto un confronto tra persone che si trovavano fisicamente nello stesso luogo per tre giorni, che hanno condiviso tavoli di lavoro, pranzi e cene, che hanno preso una pausa forzata dalla quotidianità per ritagliarsi uno spazio per fermarsi, per pensare. Un vero privilegio.

Tra i vari contributi che compongono questa pubblicazione, il mio vuole rappresentare una visione più "interna" del mondo della cooperazione, nel tentativo di toccare alcuni argomenti che sono stati presenti ma in modo latente nella tre giorni e che, a mio avviso, completano il quadro delle "cose da fare".

Le parole chiave emerse dai vari tavoli di lavoro sono note e ricorrenti: cambiamento, contaminazione, visione strategica, futuro, comunità, valori, sostenibilità, innovazione. Non dico che siano note perché siano scontate, anzi, sono state arricchite di senso e di significato nei contributi degli esperti, attraverso i casi studio e dalle esperienze di ciascuno dei presenti. Dico che, se siamo tutti concordi sul cosa fare per innovare le nostre organizzazioni (senza per questo necessariamente riuscirci), dobbiamo essere altrettanto consapevoli della necessità di un'innovazione sistemica, ovvero un ripensamento dei modelli istituzionali ed economici attraverso un profondo rinnovamento dei rapporti tra Stato, mercato e terzo settore, capaci di concorrere a ridisegnare l'assetto economico-istituzionale in modo equo, plurale ed inclusivo.

Si parla sempre della morsa delle basse marginalità generata dal sistema delle gare di appalto che priva le organizzazioni dalla possibilità di poter investire in risorse manageriali e competenze trasversali utili ad innescare processi di innovazione funzionale o di poter comunicare meglio, sia all'esterno che all'interno. Così come si parla della tensione del cooperatore sociale a poter divenire imprenditore sociale, spesso senza avere le competenze necessarie a sostenere questo cambio di passo. Abbiamo una classe dirigente o manageriale mediamente soddisfatta e orgogliosa del proprio ruolo nella cooperazione sociale, ma gli studi di Aiccon ci dicono che non è così per i giovani cooperatori o operatori sociali, pagati troppo poco e spesso troppo distanti dal vertice aziendale per sentirsi "parte" di qualcosa di più grande: di un movimento cooperativo basato su valori quanto mai attuali e necessari per rendere la nostra società più equa.

Le debolezze della cooperazione sociale ci sono ben note, e appartengono sicuramente ad un piano micro (delle singole organizzazioni) ma anche ad un piano "sistemico" (l'insieme di attori, norme e condizioni). È ovvio che non si possa uscire da questa spirale di causa ed effetto che si autoalimenta senza intervenire ad esempio a livello di innovazione istituzionale, che significa modificare il modo in cui le istituzioni (stato, mercato e terzo settore) lavorano insieme e creare dei dispositivi per sostenere un cambiamento strutturale e sistemico.

Sicuramente il Codice del Terzo Settore può essere indicato come un "dispositivo" in questo senso, ha disegnato la strada della co-progettazione e della co-programmazione che stimolano la PA a cambiare mindset e procedure e ad interpretare in chiave nuova il rapporto con gli ETS. Da qui alla costruzione di politiche partecipate ed evolutive la strada è lunga, ma è quella giusta.

Nel senso dell'innovazione istituzionale anche il dialogo sociale ha bisogno di rinnovarsi, da un lato superando le forme e i contenuti della concertazione istituzionale a favore di luoghi e forme di ascolto continue e strutturate, dall'altro rinnovando i sistemi della rappresentanza e la loro capacità di fare advocacy oltre che lobbying istituzionale; di stare in continuo dialogo con la propria base sociale, di andare oltre la verticalità delle istanze, ibridando organi e competenze in modo trasversale, per essere capaci di contribuire in modo fondamentale al ripensamento del paradigma economico e sociale del nostro Paese.

Prossimità (tempo, cura, spazio e capacità di costruire sistemi di ascolto strutturato e continuo) e luoghi (come piattaforme prototipali di innovazione relazionale e funzionale) rivestono in questo senso un ruolo strategico ed essenziale, sono le parole chiave dell'innovazione istituzionale da un lato e del rinnovamento dei sistemi di rappresentanza (datoriale, sindacale e partitica) dall'altro.

In questo quadro "sistemico" dobbiamo anche inserire gli ecosistemi come dimensione relazionale che va disegnata andando oltre la volontà aggregativa di soggetti simili che condividono lo stesso scopo (es. distretti economia sociale), ibridandone le forme e la composizione, aprendo alla complessità e alla diversità di attori (società di consulenza, di ricerca, reti di impresa etc...), per infrastrutturare ecosistemi di innovazione capaci di agganciare risorse e reti corte e lunghe.

Sul fronte dell'innovazione istituzionale, inoltre, è bene citare i partenariati Pubblico-Privato come modalità di interazione tra pubbliche amministrazioni e privato sociale per l'organizzazione e la gestione dei servizi sociali, quali il partenariato per
l'innovazione e gli accordi pre-commerciali. Si tratta di istituti che valorizzano una
dinamica potenzialmente molto sinergica tra sfera pubblica e sfera privata in vista del
raggiungimento di risultati condivisi e innovativi, affiancando alle misure di sostegno
finanziario ed economico diretto, un uso strategico degli strumenti contrattuali.

C'è bisogno di disegnare una nuova "agenda setting" della cooperazione sociale e del terzo settore, alla luce delle sfide economiche, sociali, di inclusione e di sostenibilità che il presente ci pone. E questa agenda deve essere capace di abbracciare uno squardo sistemico. Si potrebbe provare a ripartire da qui.

PARTNERSHIP E STRUMENTI INNOVATIVI PER L'IMPRENDITORIA SOCIALE



LA RIFORMA DEL TERZO SETTORE E IL RUOLO DELLE COOPERATIVE NELL'ORDINAMENTO NAZIONALE ED EUROPEO

di Gabriele Sepio

La Riforma del Terzo settore ha il pregio non solo di aver riorganizzato il sistema "frammentato" che fino ad ora ha caratterizzato le realtà del mondo non profit, ma anche quello di aver valorizzato, nel nuovo quadro del Terzo settore, lo svolgimento di attività di interesse generale secondo modelli produttivi. Assume un rilievo centrale, in questo senso, il riordino della disciplina delle imprese sociali (D.lgs. n. 112/2017), tra le quali sono ricomprese di diritto - pur nel rispetto della specifica disciplina ad esse applicabili - le cooperative sociali. Viene, quindi, introdotto un modello organizzato orientato allo svolgimento di attività commerciali volte al perseguimento di attività di interesse generale e dotato, per la prima volta, di un regime fiscale ad hoc.

Il nuovo assetto normativo crea le premesse per una sinergia inedita tra le cooperative sociali e le imprese sociali, che grazie agli strumenti introdotti dalla riforma rappresentano un veicolo per consentire ai modelli produttivi del Terzo settore di dialogare sia con il mercato sia con il pubblico. Ne sono un esempio le esperienze nelle quali le imprese sociali divengono strumento di raccordo dei distretti socio-sanitari e assistenziali presenti sul territorio, o la vocazione delle imprese sociali a rappresentare, nel nuovo quadro normativo, un possibile veicolo di attrazione di capitali, anche grazie alle apposite agevolazioni pensate per gli investitori.

In tal senso, quella del Terzo settore e dell'economia sociale rappresenta una "riforma culturale prima che giuridica": con il Codice del Terzo settore e la nuova disciplina dell'impresa sociale si pongono le basi per una legislazione organica e tecnicamente evoluta avente ad oggetto una categoria di enti sinora oggetto di interventi episodici e occasionali. In questo modo, gli ETS acquisiscono la medesima dignità legislativa degli enti pubblici, degli enti lucrativi e degli enti mutualistici.

In altri termini, la Riforma legittima il Terzo settore di per sé e in quanto tale, quale complesso di enti che perseguono specifici propositi di interesse collettivo e sono organizzati secondo particolari modalità che al crescere dell'elemento dimensionale sono sempre più orientati alla professionalizzazione e al reclutamento di competenze mirate. In tal modo si supera il clima culturale precedente secondo cui il "Terzo settore" era chiamato ad emergere come risposta al fallimento di altri due settori, cioè il settore pubblico e quello privato. Gli enti del Terzo settore così delineati dalla riforma costituiscono un'opzione sempre disponibile per chiunque sia alla ricerca di un modello organizzativo coerente con i propri obiettivi (non speculativi e di utilità sociale). La riforma del Terzo settore, dunque, promuove una economia che nasce dalla comunità ed è principalmente al suo servizio. Gli operatori del Terzo settore sono chiamati a diventare produttivi per finanziare i propri scopi, creare occupazione e prendere in carico missioni sociali. La riforma offre la possibilità agli enti iscritti nel Registro unico di reperire risorse sul mercato attraverso lo svolgimento di vere e proprie attività commerciali, a patto

che quanto generato venga reinvestito per perseguire gli scopi principali e a condizione che vengano rispettati alcuni limiti quantitativi.

Nel contesto così descritto, rivestono un ruolo rilevante le cooperative sociali, disciplinate per la prima volta dalla Legge n. 381/1991, che già riconosceva la cooperazione sociale quale formula giuridica organizzata, volta allo svolgimento di attività di interesse generale e al perseguimento di finalità di interesse sociale. Questo modello trova, con la riforma, un nuovo riconoscimento e una specifica collocazione: con il D.lgs. n. 112/2017 le cooperative sociali acquistano automaticamente la qualifica di imprese sociali di diritto, transitando nella sezione speciale del Registro imprese, senza la necessità di modifiche statutarie. Le cooperative sociali applicano le disposizioni della Riforma nel rispetto della specifica disciplina in tema di cooperazione sociale e in quanto compatibili. Pertanto, bisognerà verificare quali aspetti trovano già una puntuale regolamentazione nell'ordinamento cooperativo – in contrasto o sovrapposizione con le nuove disposizioni – e quando, invece, la normativa della riforma si applica alle coop sociali in quanto imprese sociali di diritto.

Il mondo delle cooperative sociali rappresenta in Italia una realtà viva e ricca di potenzialità. Con 7,2 milioni di assistiti le 15 mila cooperative sociali attive nel nostro Paese si prendono cura del 12% della popolazione, rappresentando di fatto la spina dorsale del welfare italiano. Portatrici di un nuovo paradigma culturale ed economico, con le cooperative sociali il welfare si è fatto impresa. E lo ha fatto puntando soprattutto su donne e giovani. Gli occupati nelle cooperative sociali sono oltre 480mila, più del 50% è donna, 50mila posti sono stati creati nell'ultimo guinguennio. Gli occupati in condizioni di svantaggio (fisico, psichico e sociale), per i quali le coop sociali promuovono modelli di inclusione lavorativa, sono 78mila (40.000 i soggetti svantaggiati, 18.000 disabili e oltre 20.000 soggetti con altre gravi situazioni di disagio). Con l'avvio del Registro unico nazionale del Terzo settore (RUNTS), le cooperative sociali ex l. 381/1991 rappresentano circa il 90% del totale delle imprese sociali, mentre il restante 10% sono enti diversi dalle cooperative sociali. Con riguardo ai settori di attività, circa il 49% delle imprese sociali (di cui, si ricorda, la massima parte organizzate in forma di cooperativa sociale) opera nei tipici settori del welfare, gestendo servizi sociali come, ad esempio, centri diurni per assistenza ad anziani e disabili, residenze sociali per anziani e disabili, case-famiglia. Altro ambito di attività riguarda l'inserimento lavorativo di soggetti fragili o svantaggiati (12,2%); seguono i servizi culturali e sportivi (6,1%) e i servizi di ristorazione, ospitalità e promozione turistica del territorio (4,3%). Anche nel caso dei servizi di ristorazione e turismo la gran parte delle cooperative sociali è di "Tipo B", avendo come finalità l'inserimento lavorativo di soggetti fragili o svantaggiati.

Da quanto sopra riportato emerge il ruolo di prim'ordine delle cooperative sociali italiane in settori fondamentali come lavoro, sanità, istruzione, ambiente, assistenza, formazione e inserimento lavorativo delle persone "svantaggiate". Si pensi all'importanza del contrasto alla dispersione scolastica, alle azioni contro la povertà alimentare e al lavoro con persone "fragili", in un sistema che tende ad escludere e ad emarginare i soggetti con condizioni personali di difficoltà. Altro fattore particolarmente interessante è il

ruolo che le cooperative sociali assumono per rendere più inclusive le nuove forme di imprenditorialità realizzate mediante piattaforme digitali: in questo senso l'esperienza lavorativa in forma cooperativa offre importanti opportunità di lavoro flessibile e adattabile alle esigenze delle varie tipologie di lavoratori, al fine di assecondare la trasformazione del mercato del lavoro senza mai rinunciare alla tutela della dignità dei lavoratori. In questo contesto, l'impresa sociale può costituire uno strumento importante nello sviluppo di forme di collaborazione e partecipazione innovative, in grado di coniugare gli obiettivi della coesione sociale con la ricerca di nuovi modelli produttivi del Terzo settore, capaci anche di creare opportunità di partnership tra cooperative sociali ed altri enti che perseguono finalità di interesse generale.

Nel quadro così delineato, i fondi e gli incentivi previsti in attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza offrono ulteriori opportunità per valorizzare la cooperazione sociale, creando sviluppo nei nostri territori. D'altro canto, anche la Commissione europea ha riconosciuto il ruolo e l'importanza dei soggetti dell'economia sociale, tra i quali si collocano imprese e organizzazioni come le imprese sociali, le società di mutuo soccorso, le fondazioni e le cooperative sociali. Con riferimento specifico alle cooperative, la Commissione ha evidenziato la loro capacità di promuovere una effettiva innovazione attraverso investimenti ad impatto socio-ambientale positivo e, al tempo stesso, la creazione di significative opportunità di lavoro. L'interesse mostrato in sede europea si è concretizzato in uno specifico Piano d'Azione per l'Economia Sociale, presentato dalla Commissione europea il 9 dicembre 2021, volto a contribuire al successo dell'economia sociale europea, sfruttandone il potenziale economico ed occupazionale, nonché il decisivo contributo che tale modello economico può apportare alla transizione verde e digitale. In particolare, l'Unione europea si prefigge l'obiettivo di intervenire seguendo tre principali linee direttrici: la creazione delle giuste condizioni per il successo dell'economia sociale (attraverso una raccomandazione 2023 del Consiglio sullo sviluppo dell'economia sociale), l'offerta di concrete opportunità per avviare ed espandere le organizzazioni dell'economia sociale (mediante misure di sostegno e di accesso ai finanziamenti), la garanzia del riconoscimento dell'economia sociale e del suo potenziale (mediante attività di comunicazione, studio e formazione). Il Piano d'Azione elaborato dalla Commissione, pertanto, si pone come punto di partenza di un vero e proprio "percorso di transizione" verso un'economia verde, digitale e sostenibile, che attualmente trova due punti saldi nella programmata raccomandazione del Consiglio europeo del 2023 e nell'intervento di valutazione sull'attuazione del Piano d'azione, previsto per il 2025.

Da ultimo, il valore dell'economia sociale è stato significativamente riconosciuto anche in sede internazionale. L'Agenda ONU 2030 prevede infatti 17 obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, in un grande programma d'azione che include un totale di 169 traguardi di riferimento. Il punto 8 dell'Agenda mira a promuovere politiche economiche orientate allo sviluppo che supportino le attività produttive orientate ad "innovare", incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, garantire una occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutte le categorie di lavoratori, inclusi gli

immigrati, le donne, i giovani e le persone con disabilità. Obiettivi, questi, che riassumono a pieno sia le finalità istituzionali sia la ratio intrinseca della cooperazione sociale.
Le opportunità offerte dal contesto nazionale, europeo ed internazionale, pongono le
cooperative in una posizione ottimale per poter continuare la loro benefica azione innovatrice. Liberare il potenziale di queste categorie di operatori economici è un imperativo se si intende seriamente perseguire e raggiungere obiettivi essenziali come una
maggior coesione sociale, lo sviluppo delle piccole-medie realtà locali, la creazione di
occupazione e una duratura resistenza alle difficoltà del ciclo economico.

LA NUOVA DISCIPLINA FISCALE DELL'IMPRESA SOCIALE

di Filippo Dami

1. I principi ispiratori della riformata disciplina fiscale dell'impresa sociale

Con il D.Lgs. n. 112/2017, mutuando i principi che hanno ispirato la riforma del Terzo Settore, il legislatore ha completamente riordinato la disciplina dell'impresa sociale, in precedenza contenuta nel D.Lgs. n. 155/2006. L'intento di questo intervento riformatore è stato quello di favorire (rispetto al passato) l'affermarsi di questo modello organizzativo, che coniuga la dinamica remunerativa (e redditualmente orientata) dell'attività economica organizzata per la produzione o lo scambio di beni e servizi, con il perseguimento di qualificati interessi di carattere generale, ferma restando l'assenza "strutturale" dello scopo di lucro soggettivo.

Questo obiettivo è stato, in particolare, sostenuto attraverso l'introduzione di uno specifico regime fiscale di favore destinato agli enti che assumono tale qualifica e che oggi, peraltro, risulta ancora in fieri per la necessità di ottenere la relativa autorizzazione comunitaria, all'esito di una procedura che è stata finalmente avviata. Tale regime: a) da un lato, è stato previsto per bilanciare i limiti imposti dall'assenza dello scopo di lucro, al fine di incoraggiare l'apporto (fino ad oggi molto limitato) di capitali di rischio in loro favore; b) dall'altro, identifica l'evoluzione nell'approccio complessivo del nostro ordinamento tributario, oggi sempre più indirizzato verso la valorizzazione dell'attività di impresa, quale centro di convergenza di molteplici interessi, che non si esauriscono più nelle sole utilità soddisfatte con la produzione "egoistica" del profitto ma che, anzi, si inquadrano nella necessità di assicurare che la stessa possa sostenere precise e ben definite esigenze di natura sociale, anche assumendo una funzione di vera e propria sussidiarietà rispetto a taluni bisogni collettivi che lo Stato non è più adeguatamente in grado di soddisfare.

Proprio questa è, d'altra parte, la prospettiva più interessante che emerge leggendo le nuove disposizioni normative: l'impresa viene apprezzata come il "motore" della produzione di una ricchezza necessaria per sostenere settori ad elevato impatto sociale, i quali risentano della forte penalizzazione cagionata dal deperimento tanto delle risorse pubbliche, quanto, a causa dei deteriorati equilibri del benessere individuale, del sostegno (meramente) liberale dei soggetti privati e, come tale, viene assunta (al ricorrere di specifici requisiti di trasparente conduzione, oltre che di qualificata definizione del suo agire) come destinataria di norme tributarie (anche fortemente) agevolative, così favorendo una crescita economica equilibrata e inclusiva, basata su investimenti indirizzati verso ambiti altrimenti considerati rischiosi e poco remunerativi. Il che, tra l'altro, rende compatibile l'assetto che è stato delineato sia con l'ordinamento interno che comunitario.

Riguardo al primo, perché le norme in questione declinano la corretta dialettica costituzionale del fenomeno tributario, dal momento che le imprese sociali (come gli altri ETS) realizzano, attraverso la loro gestione una forma nuova ed indiretta di concorso alla spesa pubblica che, quindi, ben giustifica la riduzione del prelievo

impositivo rispetto alla ricchezza prodotta e programmaticamente finalizzata ai suddetti (meritevoli) scopi. Rispetto al secondo, in quanto il contesto in cui tali strutture operano è quello dell'economia sociale, nel quale si attenuano inevitabilmente i profili collegati al funzionamento del mercato e della concorrenza tra coloro che vi operano.

2. Il trattamento fiscale degli utili e degli avanzi di gestione reinvestiti e distribuiti

Venendo ai profili più strettamente "operativi", la regola che declina in termini puntuali i principi ora indicati è quella prevista dall'art. 18, comma 1 del D.Lgs. n. 112/2017, il quale prevede la (completa) non imponibilità degli utili e degli avanzi di gestione realizzati da parte dell'impresa sociale accantonati in apposite riserve e destinati allo svolgimento delle attività statutarie o ad incremento del proprio patrimonio. Significa, in buona sostanza, che sulla ricchezza prodotta e mantenuta a sostegno del programma gestorio (e, quindi, di fatto reinvestita nella finalità statutaria di interesse generale), l'impresa sociale non sconta alcuna imposizione reddituale, che tornerà dovuta solo qualora (e nei limiti in cui) intervenga una distribuzione della stessa (integrandosi, in tal caso, una condizione di lucro soggettivo che ben giustifica il ripristino delle regole ordinarie di tassazione).

Dal tenore letterale della norma (e dall'apprezzamento, sul piano sistematico, della relativa ratio) non possono sorgere dubbi sul fatto che questa detassazione interessi tutti gli utili reinvestiti e, quindi, anche quelli che derivano dallo svolgimento di attività diverse da quelle istituzionali. In tal senso non può quindi essere in alcun modo condivisa (essendo espressione di una lettura assolutamente superficiale e formalistica delle riformate disposizioni normative) la diversa posizione interpretativa assunta da parte dell'Agenzia delle Entrate nella risposta ad interpello n. 243/2020.

La stessa norma stabilisce poi, ed in modo assolutamente condivisibile, che l'utilizzo delle riserve per la copertura di eventuali (successive) perdite non comporta la decadenza dal beneficio, sempre che, in modo altrettanto coerente con la logica che ha ispirato la previsione in questione, non si proceda ad una distribuzione degli utili fino a quando le riserve stesse non vengano ricostituite.

Sono, inoltre, escluse dal reddito imponibile, tanto le somme destinate al versamento del contributo obbligatorio previsto dall'art. 15 dello stesso D.Lgs. n. 112/2017 e destinato a finanziare lo svolgimento delle relative attività ispettive richieste nei confronti di queste strutture, quanto le imposte dovute in conseguenza delle variazioni fiscali previste dall'art. 83 TUIR, il che serve soltanto ad evitare che l'importo dovuto a titolo di Ires non venga tassato quale costo indeducibile.

3. Le agevolazioni a fronte di finanziamenti ed erogazioni liberali

Sempre ispirato dalla attuazione dei principi dei quali si è inizialmente detto e, segnatamente, nel dichiarato intento di creare un bilanciamento con i limiti di remunerazione del capitale normativamente imposti, il legislatore riconosce poi un

(rilevante) sostegno fiscale per chi decide di investire nell'ente qualificato come impresa sociale. In particolare, i commi 3 e 4 del già citato art. 18 attribuiscono, rispettivamente: a) alle persone fisiche, una detrazione dall'Irpef pari al 30% degli investimenti effettuati di importo massimo di euro 1.000.000. per ciascun periodo di imposta se mantenuti per almeno cinque anni; b) ai soggetti Ires, una deduzione dal reddito imponibile pari al 30% delle somme investite per un importo massimo di euro 1.800.000. per ciascun periodo di imposta da mantenersi, anche in tal caso, per almeno cinque anni.

Il successivo comma 5 del medesimo articolo 18 stabilisce che al ricorrere dei medesimi presupposti, la detrazione o la deduzione spettano anche agli atti di dotazione e ai contributi di qualsiasi natura effettuati successivamente al 20 luglio 2017 (data di entrata in vigore del medesimo D.Lgs. n. 112/2017) in favore delle fondazioni che abbiano acquisito la qualifica di impresa sociale da non più di cinque anni. Resta fermo che, in tutti i suddetti casi, l'eventuale cessione anticipata, anche parziale, dell'investimento implica la decadenza dal beneficio inizialmente acquisito, con le relative consequenze restitutorie.

Le modalità di attuazione di queste disposizioni dovranno essere fissate con un apposito decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali da adottarsi di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro dello sviluppo economico non ancora adottato.

4. Le ulteriori misure fiscali a favore delle imprese sociali

Le imprese sociali beneficiano poi (e, peraltro, con alcune limitazioni che precludono in parte l'accesso a tali vantaggi a quelle costituite in forma societaria): 1) della riduzione o dell'esenzione da imposte indirette e tributi locali applicando, per richiamo espresso, le previsioni art. 82 del D.Lgs. 117/2017 (c.d. CTS - Codice del Terzo Settore) e, 2) di un sistema di detrazioni e deduzioni per le erogazioni liberali effettuate nei loro confronti (essendo richiamato l'art. 83 dello stesso CTS). L'IVA resta, invece, applicata secondo i meccanismi (e nella misura) ordinariamente previsti con riferimento alle operazioni poste in essere nell'esercizio di attività commerciali.

5. Le semplificazioni procedimentali ed il sistema dei controlli

Sempre l'art. 18 del D.Lgs. n. 112/2017 indica, infine, una serie di semplificazioni legate agli adempimenti tributari delle imprese sociali ed al relativo sistema dei controlli. Quanto al primo profilo, a tali enti non si applicano (proprio in ragione dei particolari assetti che ne connotano la gestione e per l'assenza strutturale di uno scopo lucrativo) né le disposizioni relative alle c.d. società di comodo, né nessuno degli strumenti di determinazione parametrica ai fini accertativi della dimensione economica-reddituale dell'attività (ossia: studi di settore, parametri contabili e indici sintetici di affidabilità fiscale).

Riguardo ai controlli, il legislatore ha (coerentemente) riprodotto il medesimo assetto delineato per tutti gli altri ETS stabilendo, quale regola specifica che si innesta in quelle definite sul piano generale per le attività accertative, che ai fini della applicazione del regime fiscale sin qui delineato, le amministrazioni vigilanti sugli enti che assumono la qualifica di impresa sociale trasmettano all'Amministrazione finanziaria gli esiti dei controlli di loro competenza e che quest'ultima provveda, a sua volta, alla trasmissione di ogni elemento utile all'apprezzamento, da parte delle prime, del mantenimento della qualificazione soggettiva in questione. Viene, insomma, delineato un meccanismo di coordinamento che è espressione di quella necessità, ampiamente sostenuta in tuta la recente riforma del Terzo Settore, di assicurare modalità di gestione responsabili e trasparenti per i soggetti che operano in tale ambito.

Deve, infine, segnalarsi come il comma 8 ter dello stesso art. 18 del D.Lgs. n. 112/2017 stabilisca che in caso di violazione di taluna delle disposizioni fiscali in quest'ultimo previste e delle quali si è sin qui detto, oltre alla decadenza dalle agevolazioni, si applica l'articolo 2545 sexiesdecies del codice civile, ovvero si ritengono, in tal caso, integrate le gravi irregolarità di funzionamento dell'ente che possono determinare la relativa gestione commissariale.

NUOVI STRUMENTI E OPPORTUNITÀ PER LO SVILUPPO DELLE COOPERATIVE SOCIALI

di Marina Garone

L'entrata in vigore della riforma del Terzo settore segna l'introduzione di nuove opportunità per lo sviluppo dell'economia sociale, calibrate in base alle caratteristiche degli enti e ai diversi modelli previsti dal legislatore per il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Specifici strumenti sono destinati, in tal senso, anche ad imprese sociali e cooperative sociali, ossia a quegli enti del Terzo settore (ETS) caratterizzati dallo svolgimento di attività di interesse generale in forma d'impresa, secondo modelli produttivi o mutualistici.

In questo contesto, le cooperative sociali rivestono una posizione peculiare legata, da un lato, alla collocazione tra gli ETS destinatari di specifiche misure agevolative (in base a quanto previsto dal Codice del Terzo settore di cui al D.lgs. 117/2017, nel seguito anche "CTS") e, dall'altro, al nuovo modello dell'impresa sociale (di cui al D.lgs. 112/2017).

Sul punto, è bene rammentare che, nel quadro ante-riforma, le cooperative sociali e i loro consorzi erano considerati Onlus "di diritto" (art. 10 co. 8 del D.lgs. 460/1997), con conseguente applicazione di talune delle agevolazioni fiscali indirizzate a tale tipologia di ente non profit. La previgente disciplina dell'impresa sociale (D.lgs. 155/2006) prevedeva peraltro la possibilità per le cooperative sociali di acquisire, in via facoltativa, la qualifica di impresa sociale, a condizione che gli statuti rispettassero le previsioni in materia di bilancio sociale e coinvolgimento dei lavoratori.

Nel sistema delineato dalla Riforma del Terzo settore, invece, le cooperative sociali e i loro consorzi di cui alla legge 381/1991 sono considerate imprese sociali "di diritto", acquisendo quindi la nuova qualifica di impresa sociale in via automatica. Le cooperative sociali si collocano pertanto tra le particolari categorie di ETS, applicando le nuove disposizioni del D.lgs. 112/2017 nei limiti di compatibilità con la specifica disciplina della cooperazione sociale e con le altre disposizioni in tema di società cooperative.

Nel nuovo contesto, le cooperative sociali sono dunque destinatarie di una serie di strumenti agevolativi, contenuti sia nei decreti di riforma sia in altri provvedimenti legislativi indirizzati allo sviluppo di iniziative solidaristiche (si pensi, ad esempio, alla c.d. "legge antisprechi").

Partendo dalle previsioni contenute nel Codice del Terzo settore, è bene ricordare che le cooperative sociali erano già ammesse nel periodo transitorio – in virtù della qualificazione come Onlus "di diritto" – a fruire delle particolari agevolazioni fiscali destinate agli ETS.

Nello specifico, dal 1° gennaio 2018 sono entrate in vigore le nuove norme agevolative del CTS in materia di social bonus (art. 81), detrazioni e deduzioni per chi effettua erogazioni liberali in favore degli enti del Terzo settore (art. 83) e agevolazioni in tema di imposte indirette e tributi locali (art. 82).

In particolare, il **social bonus** costituisce un nuovo credito d'imposta a favore di coloro

che effettuano erogazioni liberali in denaro in favore degli ETS che abbiano presentato al Ministero del lavoro e delle politiche sociali appositi progetti, finalizzati a sostenere il recupero di immobili pubblici inutilizzati e di beni confiscati alla criminalità organizzata. È bene evidenziare che le cooperative sociali e le imprese sociali non sono ricomprese tra i destinati delle erogazioni liberali agevolate con il credito d'imposta (art. 81 del CTS), potendo tuttavia partecipare, in qualità di partner, alla realizzazione dei progetti. Più nello specifico, in base a quanto previsto dall'apposito decreto attuativo del social bonus (D.M. n. 89/2022), il progetto di recupero destinatario delle erogazioni agevolate può essere presentato da un ente del Terzo settore, oppure a più ETS in partenariato tra loro. In quest'ultimo caso, l'ETS individuato quale soggetto capofila è considerato il soggetto proponente e deve risultare quale assegnatario del bene. Il relativo credito d'imposta è riconosciuto per le sole erogazioni liberali destinate all'utilizzo del bene per lo svolgimento di attività di interesse generale con modalità non commerciali, nella misura del 65% dell'erogazione (nel caso di persone fisiche) o del 50% (nel caso di enti e società), con il limite del 15% del reddito (per persone fisiche/ enti non commerciali) o del 5 per mille dei ricavi (per i titolari di reddito d'impresa).

Il riferimento allo svolgimento delle attività con modalità non commerciali sembra escludere le imprese sociali e le cooperative sociali dal novero degli ETS destinatari delle erogazioni agevolate e dunque, dal ruolo di ETS assegnatario del bene. Ciò non escluderebbe, tuttavia, la possibilità per le cooperative sociali (e per le imprese sociali) di partecipare al progetto di recupero nell'ambito di un partenariato, se pur non come ETS capofila: a tal fine, il decreto attuativo fa infatti riferimento, quanto ai requisiti soggettivi, a tutti gli ETS di cui all'art. 4, comma 1 del CTS.

Con riguardo alle altre disposizioni in tema di erogazioni liberali, le cooperative sociali sono ricomprese (in continuità con il regime Onlus) tra i possibili beneficiari delle erogazioni agevolate ai sensi dell'art. 83 del CTS, che contiene una disciplina unitaria delle liberalità in favore del Terzo settore. Le agevolazioni in questione sono previste sia per le erogazioni in denaro, purché effettuate con sistemi tracciabili, sia alle erogazioni in natura, secondo i criteri di valorizzazione previsto nell'apposito D.M. 28 novembre 2019. La misura e la tipologia di agevolazione variano a seconda che il donante sia una persona fisica oppure un ente/società. I donatori persone fisiche possono fruire di una detrazione IRPEF pari al 30% dell'erogazione, calcolata su un importo complessivo della donazione non superiore a 30.000 euro annui, oppure, in alternativa, di una deduzione dal reddito dell'importo erogato, nei limiti del 10% del reddito complessivo dichiarato. I donatori enti e società possono invece fruire della sola deduzione dell'erogazione, sempre nei limiti del 10% del reddito complessivo dichiarato. L'eventuale eccedenza può essere computata in aumento dell'importo deducibile dal reddito complessivo dei periodi di imposta successivi, ma non oltre il quarto, fino a concorrenza del suo ammontare. L'art. 83 del CTS riquarda, come detto, sia le erogazioni di denaro sia quelle di beni in natura. Con riferimento alle cessioni gratuite di specifiche categorie di beni, le imprese che scelgono di donare in favore delle cooperative sociali potrebbero peraltro fruire del diverso regime fiscale della legge c.d. "antisprechi" (legge 166/2016), volto ad incentivare le donazioni da parte delle imprese di eccedenze alimentari, medicinali, prodotti di prima necessità, e altri beni invenduti o non commercializzabili, favorendone il recupero per finalità di utilità sociale. Più nello specifico, la disciplina in oggetto prevede che i beni in questione siano ceduti dalle imprese ad enti non profit che realizzano attività di interesse generale – ivi inclusi gli enti del Terzo settore – i quali devono utilizzarli per lo svolgimento delle proprie finalità istituzionali.

Nel rispetto di tali condizioni, nonché degli oneri procedimentali e documentali previsti, l'impresa donante può beneficiare per le cessioni gratuite in parola di specifiche agevolazioni fiscali (art. 16 della legge 166/2016). In particolare, ai fini IVA, la cessione gratuita dei beni contemplati dalla legge n. 166/2016 è assimilata alla loro distruzione, con la conseguenza che l'operazione non è soggetta all'IVA, ferma restando (ove spettante) la detrazione dell'IVA assolta a monte da parte del donante. Ai fini delle imposte sui redditi, è prevista la disapplicazione dell'articolo 85 comma 2 del TUIR, escludendo così che il valore normale dei beni ceduti a titolo gratuito concorra a formare i ricavi, salvaquardando la deduzione dei costi sostenuti. Particolare attenzione deve essere prestata alla tipologia di bene oggetto di donazione: le specifiche agevolazioni "antisprechi", infatti, spettano solo per le categorie di beni tassativamente elencati dall'art. 16 della legge 166/2016, ossia eccedenze alimentari, medicinali e articoli di medicazione e altre tipologie di beni individuati dalla norma (quali, ad esempio, prodotti per l'igiene della casa e della persona, integratori alimentari, prodotti di cartoleria e cancelleria, libri, prodotti tessili e di abbigliamento, mobili e complementi di arredo, giocattoli, materiali per l'edilizia, prodotti di elettronica), non più commercializzati o non commercializzabili per imperfezioni, alterazioni, danni o vizi che non ne modificano l'idoneità all'utilizzo, o per altri motivi similari.

Quanto alle altre agevolazioni fiscali volte a favorire il trasferimento di risorse in favore degli ETS, è bene rammentare che le cooperative sociali sono destinatarie anche delle **agevolazioni in tema di imposte indirette** di cui all'art. 82 del CTS, che prevedono, tra gli altri, l'esenzione dall'imposta sulle successioni e donazioni dei trasferimenti a titolo gratuito in favore degli ETS, incluse le cooperative sociali e le imprese sociali in forma "non societaria" (art. 82 comma 2), nonché l'applicazione in misura fissa delle imposte di registro, ipotecaria e catastale ai trasferimenti a titolo oneroso di immobili a favore degli ETS in genere (82 comma 4).

Le cooperative sociali continuano inoltre ad essere ricomprese, in linea con il regime Onlus, tra i soggetti ammessi al riparto del **contributo del 5 per mille dell'IRPEF**, nell'ambito della specifica categoria dei beneficiari "enti del Terzo settore".

Da ultimo, alle agevolazioni sin qui descritte potrebbero aggiungersi, a seguito dell'autorizzazione della Commissione europea sui nuovi regimi fiscali introdotti dalla riforma, le misure agevolative previste per le imprese sociali, in quanto compatibili con la disciplina applicabile alle cooperative sociali: si pensi, ad esempio, alle agevolazioni in forma di detrazione e deduzione per gli investimenti nel capitale sociale delle imprese sociali (art. 18 del D.lgs. 112/2017), modellati sulle analoghe agevolazioni già sperimentate per le *start up* innovative.



IMPRESE SOCIALI ALL'OPERA! CARATTERISTICHE, POTENZIALE DI SVILUPPO, RAPPRESENTANZA

di Andrea Bernardoni

1. Introduzione

La riforma dell'impresa sociale è prossima al completamento. Nei mesi scorsi il Governo italiano ha notificato alla Commissione Europea le misure fiscali previste dal D. Lgs. 112/2017 e soggette ad autorizzazione comunitaria. Un passaggio necessario per poter attuare le agevolazioni fiscali a favore delle imprese sociali e gli incentivi previsti dal legislatore a sostegno della capitalizzazione di tali organizzazioni.

Il completamento del nuovo quadro normativo, unito alle profonde trasformazioni causate dalle crisi plurime del modello di sviluppo - prima la crisi finanziaria ed economica, poi dalla crisi sanitaria e sociale ed ora dalla crisi ambientale ed energetica - crea il presupposto per una nuova fase di sviluppo delle imprese sociali che potranno dare un importante contributo nella creazione e distribuzione della ricchezza, nel riformare il sistema sanitario e sociale, nel fronteggiare l'invecchiamento della popolazione, nel raggiungere l'autonomia energetica e nell'affrontare le sfide legate al cambiamento climatico.

Dopo decenni di politiche centrate sulla concorrenza e sul mercato le imprese sociali possono essere protagoniste di una nuova stagione che punti sui territori e sulle comunità locali, rendendo i cittadini protagonisti di un nuovo modello sanitario, sociale, economico, ecologico ed energetico.

2. Caratteristiche

Il termine impresa sociale viene utilizzato per la prima volta in Italia sul finire degli anni Ottanta del secolo scorso per individuare le prime iniziative realizzate da organizzazioni senza scopo di lucro che non si limitavano a svolgere una funzione di advocacy, ma si impegnavano direttamente nella produzione di servizi sociali e in attività produttive finalizzate all'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate (Borzaga, 2009). Il concetto di impresa sociale viene elaborato alla fine degli anni Novanta dal network di ricerca europeo Emes (Borzaga, Defourny, 2001; Defourny, Nyssens, 2008) che, partendo dallo studio delle imprese sociali esistenti in Europa, tra cui le cooperative sociali italiane, definisce le caratteristiche di questa forma di impresa che possono essere ricondotte alla contemporanea presenza della dimensione economico imprenditoriale e della dimensione sociale.

L'impresa sociale è un'organizzazione privata, autonoma dalla pubblica amministrazione, che produce beni o servizi in forma continuativa e professionale in cui i proprietari si assumono un significativo rischio economico (dimensione economico imprenditoriale) che ha un modello di governance inclusivo, in cui diverse categorie di stakeholder possono essere soci e amministratori, perseguendo un'esplicita finalità sociale che si traduce nella produzione di benefici diretti a favore di una intera comunità o di soggetti svantaggiati (dimensione sociale).

LE CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA SOCIALE

DIMENSIONE ECONOMICO IMPRENDITORIALE	DIMENSIONE SOCIALE
Produzione di beni e/o servizi in forma continuativa e professionale	Avere come esplicito obiettivo quello di produrre benefici a favore della comunità nel suo insieme o di gruppi di svantaggiati
Un elevato grado di autonomia sia nella costituzione che nella gestione	Essere un'iniziativa collettiva, cioè pro- mossa non da un singolo imprenditore, ma da un gruppo di cittadini
Assunzione da parte dei fondatori e dei proprietari di un livello significativo di rischio economico	Avere un governo affidato esclusivamente o prevalentemente a portatori di interessi diversi dai proprietari del capitale
Presenza, accanto a volontari o utenti, di un certo numero di lavoratori retribuiti	Garantire la partecipazione ai processi decisionali allargata, in grado di coinvolgere tutti o quasi i gruppi interessati all'attività
	Prevedere la non distribuzione degli utili, o al più una distribuibilità limitata, e quindi la loro assegnazione ad un fondo indivisibile tra i proprietari, sia durante la vita dell'im- presa che in caso di suo scioglimento

70

Adattato da Borzaga, Defourny, 2001

L'impresa sociale è un modello di impresa distinto sia dalle imprese di capitali che dalle imprese cooperative, con delle proprie specificità. In Italia queste specificità sono state riconosciute dal legislatore prima con la Legge 381/1991, poi con la Legge 155/2006 e il D. Lgs. 112/2017. In particolar modo, mentre la finalità delle imprese sociali è perseguire l'interesse generale della comunità – come fissato dalla Legge 381/1991 e dal D. Lgs. 112/2017 - ponendo particolare attenzione alle fasce più deboli della popolazione, la finalità delle imprese di capitali è la massimizzazione degli interessi dei proprietari e degli azionisti e la finalità delle imprese cooperative è la massimizzazione degli interessi dei soci. Per questa ragione, pur avendo l'impresa sociale molti elementi comuni alla società cooperativa, costituisce una forma di impresa differente rispetto alle cooperative tradizionali, tanto che il legislatore, proprio a causa di questa differenza, nel 1991 ha introdotto nell'ordinamento giuridico italiano la disciplina della cooperativa sociale.

Per valorizzare il contributo che l'impresa sociale potrà dare allo sviluppo del Paese sarà importante partire dalle sue specificità, evitando di confonderla – anche nelle politiche pubbliche – con le altre forme di impresa, incluse le società benefit, le imprese socialmente responsabili e quelle che dichiarano di produrre elevati impatti sociali.

3. Il potenziale di sviluppo

Al 20 luglio 2017 – data di entrata in vigore del D. Lgs. 112/2017 – le imprese sociali erano 16.252, di cui il 97% rappresentato da cooperative sociali, dopo 5 anni le imprese sociali iscritte al Registro Unico del Terzo Settore (RUNTS) sono circa19.700. Analizzando i dati relativi alle imprese sociali nate o che hanno acquisito la qualifica dopo l'approvazione del D. Lgs. 112/2017 l'incidenza delle cooperative sociali scende al 75% e, se si considera solo il 2021, raggiunge il 65% (Terzjus, 2022). È in atto un trend - confermato anche dai primi dati relativi al 2022 - in base al quale diminuisce tra le "nuove" imprese sociale l'incidenza delle cooperative sociali ed aumenta la presenza di imprese sociali che hanno la forma giuridica di società di capitali, di cooperativa non sociale o hanno altra forma giuridica.

È prevedibile che il completamento della riforma favorisca un ulteriore sviluppo dell'impresa sociale sia in forma di cooperativa sociale che nelle altre forme giuridiche. Il potenziale di sviluppo dell'impresa sociale è elevato e può essere ricondotto a diverse determinanti: le imprese sociali de facto; i nuovi settori in cui può essere esercitata l'impresa sociale; la diffusione della cultura dell'amministrazione condivisa; l'acquisizione della qualifica di impresa sociale da parte delle imprese di capitali e delle società cooperative.

Una prima area di sviluppo dell'impresa sociale è rappresentata dalle imprese sociali de facto, organizzazioni non profit che hanno almeno un dipendente e sono market oriented. Queste organizzazioni pur non avendo la qualifica giuridica di impresa sociale ai sensi del D. Lgs. 112/2017 perseguendo finalità sociali svolgendo un'attività imprenditoriale, sono nei fatti delle imprese sociali e potranno - in futuro - acquisire la qualifica di impresa sociale.

Le imprese sociali *de facto*, come evidenziato dal IV Rapporto realizzato da Iris Network (Borzaga, Musella, 2021), attive in Italia nel 2018 sono 22.516 con 648.794 occupati, tra le imprese sociali *de facto* la forma giuridica prevalente è quella della cooperativa sociale (12.956 unità e 451.723 occupati), pur non includendo per definizione le cooperative sociali prive di dipendenti.

Escludendo le cooperative sociali le imprese sociali *de facto* nel 2018 sono 9560 con 197.071 dipendenti ed hanno la forma giuridica di associazione, fondazione o altra forma. Particolarmente interessante per valutare il potenziale di sviluppo dell'impresa sociale è il dato relativo alle fondazioni: le 1420 fondazioni, hanno 72.096 dipendenti ed operano prevalentemente nel settore sanità, istruzione e ricerca (Carini, Lori, 2021).

Una seconda area di sviluppo dell'impresa sociale è rappresentata dalle organizzazioni che potranno nascere per operare nei nuovi settori individuati dal D. Lgs. 112/2017. Il legislatore ha ampliato i settori di interesse generale in cui può operare l'impresa sociale fissati dalla Legge 155/2006. Oggi i confini dei settori di interesse generale sono abbastanza ampi ed includono aree strategiche per lo sviluppo del Paese come ad esempio la cultura, il turismo, l'ambiente, l'istruzione e la ricerca.

Una terza area di sviluppo dell'impresa sociale è legata alle diffusone su larga scala della cultura e delle pratiche tipiche dell'amministrazione condivisa, favorite dall'Art. 55 del Codice del Terzo Settore e dalla sentenza 131 della Corte Costituzionale del 26 giugno 2020. Con la sentenza la Corte Costituzionale afferma che, in applicazione dell'Art. 118 della Carta Costituzionale, "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 ed il partenariato (che può condurre a forme di accreditamento)". Nei settori di interesse generale si è aperta una nuova fase in cui per regolare i rapporti con gli ETS le amministrazioni pubbliche anziché utilizzare il Codice dei Contratti possono utilizzare il Codice del Terzo Settore.

Le pratiche di amministrazione condivisa sono rivolte a tutti gli Enti di Terzo Settore e non possono essere realizzate dalle imprese di capitali o dalle imprese cooperative, per questa ragione è probabile che una parte significativa delle nuove opportunità legate alla costruzione di un paradigma di sviluppo legato alla collaborazione piuttosto che alla competizione possano essere colte da quella parte degli ETS che hanno una natura imprenditoriale e quindi in prima battuta dalle imprese sociali. Infine, lo sviluppo dell'impresa sociale può essere legato anche all'acquisizione della qualifica di impresa sociale da parte delle società di capitali e delle società cooperative. Questa trasformazione comporta per le società di capitali la necessità di modificare le finalità istituzionali dell'impresa – non più massimizzazione dell'interesse dei proprietari e degli azionisti ma della comunità – e di introdurre limiti alla distribuzione degli utili ed alla divisibilità del patrimonio, mentre per le società cooperative richiede solamente la modifica delle finalità istituzionali dell'impresa che anziché perseguire gli interessi dei soci deve perseguire l'interesse generale

della comunità. I limiti alla distribuzione degli utili ed alla divisibilità del patrimonio a cui sono sottoposte le imprese sociali sono infatti analoghi a quelli previsti per le società cooperative. Per queste ragioni è prevedibile che in alcuni settori, come ad esempio quello culturale e turistico, nei prossimi anni vi sarà un importante numero di cooperative che acquisirà la qualifica di impresa sociale. Alcune cooperative, pur in assenza di incentivi fiscali, già hanno fatto questa scelta individuando nell'impresa sociale una veste giuridica maggiormente aderente al proprio profilo identitario. Le imprese di capitali e le imprese cooperative – incluse le cooperative sociali potranno inoltre promuovere la nascita di nuove imprese sociali a cui conferire un proprio ramo di azienda oppure con le quali sviluppare nuove attività nei settori previsti dal D. Lqs. 112/2017.

Per comprendere a pieno il potenziale di sviluppo dell'impresa sociale è necessario riflettere sul fatto che oggi questa forma di impresa rappresenta un'infrastruttura sociale ed economica per il Paese, presente in tutto il territorio nazionale - al Nord come al Sud, nelle aree metropolitane e nei piccoli comuni, nelle aree urbane e nelle aree interne - capace di attivare la partecipazione dei cittadini, di realizzare investimenti nell'interesse delle comunità locali, di attivare su obiettivi condivisi dagli stakeholder di un territorio risorse pubbliche, risorse private di mercato e risorse della comunità. Per questa ragione le imprese sociali esistenti – di diritto e *de facto* – e le imprese sociali che nasceranno potranno svolgere un ruolo centrale per permettere al Paese di vincere alcune sfide cruciali legate alla transizione digitale, alla transizione energetica, alla transizione demografica e la gestione dei beni comuni.

4. La rappresentanza

Il potenziale di sviluppo delle imprese sociali potrà essere pienamente utilizzato a vantaggio del Paese se, a livello locale e centrale, verranno adottate politiche che, nel rispetto delle specificità delle diverse forme di impresa, ne valorizzino le caratteristiche. A tal fine nei prossimi anni sarà centrale il ruolo della rappresentanza degli interessi e dei bisogni dell'impresa sociale. Per decenni la cooperativa sociale è stata la forma prevalente – in alcuni casi quasi esclusiva - di impresa sociale; oggi la dinamica evolutiva dell'imprese sociale mostra che la cooperativa sociale pur rimanendo la forma prevalente non è più l'unica presente; alle cooperative sociali si affiancano le imprese sociali in forma di società di capitali, le cooperative non sociali che acquisiscono la qualifica di impresa sociale, le fondazioni e le associazioni che svolgono attività d'impresa e decidono di assumere la qualifica di impresa sociale.

Oggi la crescete domanda di rappresentanza dell'impresa sociale non trova un'adeguata risposta né da parte del Forum del Terzo Settore, anche se tutte le imprese sociali sono enti di Terzo settore, né da parte delle centrali cooperative, anche se le cooperative sociali costituiscono la principale forma di impresa sociale presente in Italia e sono più di 500 le cooperative che hanno assunto la qualifica di impresa sociale.

Le centrali cooperative potrebbero dare un'adeguata rappresentanza alle esigenze ed ai bisogni delle imprese sociali, sia di quelle che hanno forma cooperativa che di quelle che hanno altre forme giuridiche. Questa possibilità è avvalorata da una pluralità di motivazioni: in primo luogo la maggior parte delle imprese sociali attive oggi hanno forma cooperativa (cooperative sociali e cooperative che hanno assunto la qualifica di impresa sociale); in secondo luogo una quota significativa delle "nuove" imprese sociali ha forma cooperativa; in terzo luogo numerosi sono i punti di contato tra imprese sociali non cooperative e cooperative sociali (finalità, limiti alla distribuzione degli utili, limiti alla divisibilità del patrimonio, governance inclusiva); infine il legislatore ha stabilito che le centrali cooperative possono essere coinvolte nella vigilanza delle imprese sociali.

Per svolgere questa funzione, tuttavia, le centrali cooperative dovranno: a. riconoscere in pieno il valore e le specificità delle imprese sociali; b. organizzare la rappresentanza di questa forma di impresa partendo da quanto definito dal D. Lgs. 112/2017 (come è stato fatto con la L. 381/1991 per le cooperative sociali); c. associare tutte le imprese sociali, sia quelle che hanno forma cooperativa che quelle con altra forma giuridica.

Su questo ultimo punto un'obiezione potrebbe essere posta da parte di chi, all'interno movimento cooperativo, ritiene opportuno valorizzare la governance democratica delle cooperative e di conseguenza non associare le imprese sociali in forma di
società di capitali. Ad una prima lettura questa obiezione appare corretta, tuttavia
bisogna osservare che: a. già oggi le centrali cooperative associano società di capitali che non perseguono finalità sociali e non hanno alcun limite né nella distribuzione degli utili né nella divisibilità del patrimonio (limiti presenti per le imprese sociali); b. lo studio comparato dei modelli di governance delle imprese ha evidenziato
rilevanti limiti alla governance democratica di alcuni specifici modelli di impresa
cooperativa (Hansmann, 2000).

La rappresentanza dell'impresa sociale è un'opportunità per le centrali cooperative che, all'interno dello scenario definito dal Piano di Azione Europeo per l'Economia Sociale, possono ancorare l'impresa sociale al movimento cooperativo, come fatto con le cooperative sociali dopo l'approvazione della L. 381/1991. Se questa opportunità non sarà colta e le centrali cooperative non sapranno rispondere alla domanda di rappresentanza emergente dal "mondo" dell'impresa sociale saranno altre organizzazioni e/o reti (già esistenti o di nuova costituzione) a rappresentare le imprese sociali con il rischio di assimilare questo modello di impresa alle società benefit, alle imprese socialmente responsabili e alle imprese che dichiarano di generare elevati impatti sociali; favorendo, nel medio termine, un processo di revisione della disciplina dell'impresa sociale che potrebbe recuperare l'idea inizialmente proposta dal Governo Renzi - sostenuta da mondi imprenditoriali e finanziari - lontana dal concetto di impresa sociale elaborato dal network Emes, che poneva confini labili all'impresa sociale e fissava vincoli meno stringenti rispetto a quelli definiti dal D. Lgs. 112/2017.

74

5. Conclusioni

Le imprese sociali rappresentano un'infrastruttura sociale ed economica del Paese e, in un periodo caratterizzato da profonde e rapide trasformazioni come è l'attuale, possono essere protagoniste di un nuovo modello di sviluppo in ambito sanitario, sociale, economico, ambientale ed energetico che valorizzi il rapporto con il territorio, la partecipazione dei cittadini e delle comunità locali.

Negli ultimi anni le imprese sociali hanno fatto registrare un positivo trend di crescita, tendenza che potrebbe crescere con l'attuazione delle misure di sostegno fiscale previste dal D. Lgs. 112/2017.

Per valorizzare pienamente il potenziale di sviluppo delle imprese sociale sarà importante dare adeguata rappresentanza alle esigenze di queste organizzazioni in modo da favorire l'adozione di politiche pubbliche che ne riconoscano e valorizzino le specificità e le caratteristiche.



PARTENARIATI E PROGETTAZIONE INNOVATIVA: UNA SFIDA PLURALE

di Giorgia Turchetto

In un mondo complesso come quello in cui ci troviamo a co-abitare, il paradigma socio-economico dominante, fondato su tesi di egoismo economico, ha creato progressivamente separatezza tra la dimensione economica e le altre sfere dell'agire umano. In questa prospettiva, la società "individualistica" rischia di sancire che né i diritti individuali possono essere sacrificati per il bene comune, né che principi di giustizia e responsabilità sociale possono essere basati su una qualche forma di solidarietà, sostenibilità, filantropia strategica.

Il Terzo settore deve dunque sviluppare in misura crescente pensiero e alleanze sempre più sostenute da una visione in cui ogni azione non può più considerarsi individuale, ma deve essere il prodotto di reti che mettono in circolo: energie, pratiche, modelli organizzativi e nuovi paradigmi economici e finanziari capaci di incidere concretamente sulla vita delle persone e delle comunità. Questo processo richiede la capacità di costruire e attivare partenariati nella co-progettazione e co-programmazione territoriale, advocacy istituzionale orizzontale e verticale, sviluppo di una strategia di comunicazione efficace per i diversi tipi di audience di riferimento. Gestire i processi del "co-programmare" e del "co-progettare" è la nuova sfida plurale.

Co-programmazione e co-progettazione che, messi al centro dell'art.55 del nuovo codice del Terzo settore, non tracciano una generica possibilità di collaborazione alla realizzazione di singoli progetti o servizi, piuttosto configurano il re-design dei rapporti tra amministrazioni pubbliche e Terzo Settore che investe la stessa costruzione delle policy, in una logica di collaborazione alla pari.

Un cambio radicale di prospettiva che più che nella definizione di singoli progetti, evidenzia l'importanza dei processi e delle modalità che guidano la nascita dei partenariati, il lavoro di "mediazione linguistica" necessario per facilitare la comprensione e la comunicazione tra enti diversi che, anche se accomunati da mission simili o fini convergenti, devono riuscire a focalizzare una visione operativa che orienti un'azione condivisa, collettiva verso programmi di medio lungo periodo che, sottraendosi alle logiche del "progettificio" per cui in virtù di un bando si piegano obiettivi e esigenze delle organizzazioni, sappiano intercettare quelle opportunità di finanziamento attraverso cui generare un sistema generativo di azioni socialmente orientate, creative, connettive, produttive, responsabili, capace di impattare positivamente sulle forme del produrre, dell'innovare, dell'abitare, del prendersi cura, dell'organizzare, dell'investire, grazie a partnership durature ed eterogenee capaci di fungere da antenne territoriali e moltiplicare il valore dei risultati in termini di prodotto, di servizio o di soluzioni ampie ai problemi.

PNRR: ALCUNE LEZIONI APPRESE

di Giorgio Bisirri

Passati alcuni mesi dalla pubblicazione del PNRR è possibile condividere alcune riflessioni utili a orientare l'approccio e la relazione delle pubbliche amministrazioni e degli enti del terzo settore in previsione delle prossime risorse e opportunità che si apriranno (anche a valere sulla nuova politica di coesione 2021-2027).

Probabilmente a causa delle condizioni di impellenza e complessità della fase politica nazionale e sovra-nazionale, il lavoro di co-programmazione del Piano si è contraddistinto per una gestione caratterizzata da una scarsa sussidiarietà e da una forte centralizzazione delle diverse fasi del processo. Ciò ha reso difficile sia alle amministrazioni locali che alle realtà produttive e sociali di orientarsi e allineare rapidamente azioni strategiche e operative, proprie e congiunte, nelle fasi attuative del Piano.

L'esperienza sul campo, maturata a seguito dell'emanazione dei primi bandi e avvisi a valere del PNRR, restituisce una fotografia in cui:

- la costruzione di partenariati tra le amministrazioni pubbliche e le realtà territoriali
 è stata molto debole e si è manifestata soprattutto nelle occasioni in cui i criteri di
 valutazione del bando prevedevano esplicitamente la concessione di specifiche premialità in sede di valutazione (Piano innovativo nazionale della qualità dell'abitare e
 Bando Borghi);
- in alcuni territori è stata evidente la difficoltà da parte delle pubbliche amministrazioni locali (destinatarie dei bandi) di ideare progettualità che rispondessero ad una visione strutturata di sviluppo del territorio. La contingenza ed i tempi ristretti delle procedure hanno compromesso la definizione di una visione strategica e partecipata;
- spesso ha fatto da contraltare un forte atteggiamento propositivo da parte delle organizzazioni del terzo settore e delle cooperative, una spinta dal basso che non sempre ha trovato condizioni favorevoli per essere accolta e recepita;
- tale mismatch ha trovato una aggravante nella farraginosità e mancata uniformità delle procedure amministrative utilizzate per la selezione e l'avvio di processi di partnership tra il pubblico e il privato – privato sociale.

Una valutazione sintetica e complessiva, ma soprattutto volta a fare tesoro di quanto esaminato, invita a ripartire mettendo al centro uno dei principi della nostra Costituzione: la sussidiarietà. Un principio fondante, ma che rimane sulla carta se non associato alla pratica quotidiana, sia a livello istituzionale che di relazione nei territori.

Occorre spendere energie e risorse per la creazione di una relazione stabile, strutturata e collaborativa, spingere per la costruzione di una governance partecipata a livello verticale e orizzontale, per non sprecare le opportunità che ci saranno nei prossimi anni o, peggio, per non rimanerne del tutto esclusi.

ESPERIENZE COOPERATIVE

Il volontariato di competenza di LAMA con Fondazione Snam

di Francesca Mazzocchi

LAMA nasce nel 2007 come cooperativa di lavoro e nel 2020 diventa impresa sociale per la necessità di adeguare la propria forma all'evoluzione della propria sostanza, fatta di attività di ricerca e di valutazione di impatto sociale, interventi di valorizzazione del patrimonio pubblico e privato e strategie per lo sviluppo locale e territoriale, attività di consulenza e innovazione per il terzo settore, comunicazione sociale e istituzionale e programmi di sostenibilità per il mondo profit. In questo ambito, una delle più recenti esperienze di LAMA è il programma di volontariato di competenza aziendale che da due anni cura per la Fondazione Snam - una delle principali società di infrastrutture energetiche al mondo.

Il progetto "E-Lab" è un percorso online di volontariato di competenza aziendale che coinvolge lavoratori volontari di Snam e cooperative ed imprese sociali su tutto il territorio nazionale, con lo scopo di creare momenti di condivisione dedicati al miglioramento dell'impatto sociale dei sistemi economici e del lavoro, rivolgendosi alle organizzazioni che mettono al centro della propria azione la capacità di influenzare il cambiamento sociale positivo. E-Lab, attraverso attività di empowerment e laboratoriali, supporta il rafforzamento organizzativo di realtà non-profit, e la loro capacità di generare impatto, attraverso un percorso che si basa sulla collaborazione e lo scambio di competenze tra volontari lavoratori di Snam e cooperative e imprese sociali su 4 aree di intervento:

1) Financial / business planning / gestione amministrativa; 2) Commerciale / comunicazione esterna e marketing; 3) Programmazione / project management; 4) Sistemi di governance / definizione ruoli e funzioni/formazione e gestione risorse umane/comunicazione interna. In 2 anni il progetto ha coinvolto oltre 80 lavoratori di Snam, per oltre 2000 ore di volontariato con 30 realtà non profit beneficiarie.



Idee in movimento: generare prossimità

di Alessandro Blasi

Idee in movimento, piccola cooperativa sociale bolognese, dal 2019 ha messo in atto un processo di trasformazione dandosi nuovo statuto, nuovo oggetto sociale ed un'energia tutta nuova. Questo processo è stato guidato da un gruppo di giovani che ha deciso di fare in modo che la cooperativa fosse uno strumento per avere un reddito con delle condizioni di lavoro migliorative, uno strumento di democrazia di lavoro, di partecipazione e di condivisione delle scelte, un veicolo per generare impatto sociale nel proprio territorio. La strada verso questa rigenerazione ha fatto perno sulla progettazione di alcune sperimentazioni innovative fatte in partnership con altri soggetti del territorio, ponendosi sia come soggetto promotore che come soggetto partner.

Con il progetto "Offside Pescarola", la cooperativa è stata promotrice della creazione di uno spazio di prossimità all'interno di un circolo Arci in co-abitazione con una boccio-fila, in un'area periferica della città Bologna che registra tra i più bassi livelli di reddito pro-capite e aspettativa di vita. La scommessa è stata quella di rigenerare uno spazio frequentato da ultrasettantenni provando a costruire legami con la componente degli abitanti delle case popolari, in prevalenza giovani di seconda generazione, e sviluppando servizi sociali e di portierato di prossimità. Per far questo è stato fondamentale instaurare collaborazioni con alcuni soggetti attivi nel territorio, quali: polisportive, arci, uffici dei servizi sociali. Allo stesso tempo la cooperativa si è inserita nel progetto "Consegne etiche", in collaborazione con Dynamo, ALMAVICO e con il coordinamento della Fondazione Innovazione Urbana, cercando di portare il proprio contributo attraverso la progettazione di un intervento sociale rivolto alle persone che non possono uscire di casa (anziani soli, persone non autosufficienti).

Il senso del lavoro cooperativo per questa realtà bolognese si riscopre, quindi, anche nella capacità di saper fare la propria parte e saper interagire con le capacità presenti anche all'esterno della cooperativa, intessendo relazioni e collaborazioni capaci di aumentare il valore complessivo generato in termini di prossimità e sussidiarietà.



Betadue: investire nelle partnership multi-attoriali

di Gabriele Mecheri

Betadue è una cooperativa sociale di tipo B. La sua prima "versione", Beta, è nata ad Arezzo nel 1998 e nel 2013 è diventata Betadue grazie a sinergie e fusioni che hanno sempre fatto parte della sua identità. Lavora per creare lavoro, lo fa insieme ad altri e quindi in una rete di collaborazione, agisce all'interno di una comunità della quale è parte attiva, mette in sinergia generazioni diverse in un clima interno caratterizzato dalla collaborazione.

La sua scelta strategica è costruire relazioni, partnership e alleanze strutturate, investendo capitale proprio in oltre venti organizzazioni e reti appartenenti ai mondi del non profit e del profit. Le partecipazioni sono varie: da una cooperativa di servizi ad una rete di soggetti del territorio, da una società che si occupa di innovazione e finanza agevolata fino a società che si occupano di comunicazione o di gestione del personale. L'elemento guida di questo ininterrotto investimento in collaborazioni non è finalizzato alla semplice crescita imprenditoriale dell'impresa, ma a dotare la cooperativa di ulteriori competenze e professionalità per realizzare una missione: perseguire l'interesse generale della comunità e del territorio, la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini.

Nel 2022 ancora un passo in avanti, la costituzione della benefit corporation "Bellosguardo" che sta lavorando alla realizzazione di una parte di un "Parco dello sport", progetto dedicato allo sport professionistico e non, che intende generare un beneficio concreto e di lungo termine per il territorio del Valdarno e non solo. Un progetto che guarda al futuro, che valorizza il territorio e che unisce e invita, a mettersi nuovamente in gioco.



Spazio We World, una rete a sostegno delle donne

di Michela Patuzzo

Spazio Donna è un programma di contrasto e prevenzione della violenza contro le donne e loro figli/e, lanciato da WeWorld Onlus. Per l'apertura del nuovo Spazio Donna a Bologna, WeWorld ha avviato una collaborazione con CADIAI, Cooperativa Sociale che nasce nel 1974 come ente prevalentemente femminile, da sempre attenta alle donne e alle pari opportunità. Spazio Donna Bologna mira allo sviluppo dell'empowerment femminile e alla riduzione della violenza di genere attraverso la prevenzione, l'emersione e la trattazione di situazioni a rischio, nonché l'orientamento ai servizi del territorio. Beneficiarie dirette sono donne e minori in condizione di fragilità. Lo Spazio vuole posizionarsi come un servizio integrativo e di orientamento rispetto alle risorse già presenti sul territorio, per la creazione di una rete di intervento allargata, efficiente e in grado di rispondere ai bisogni di ogni donna. La metodologia di riferimento verte attorno al concetto di empowerment, inteso come conquista della consapevolezza di sé e del controllo sulle proprie scelte, decisioni e azioni, sia nell'ambito delle relazioni personali sia in quello della vita politica, sociale e lavorativa.

Le attività dello Spazio Donna mirano dunque al potenziamento delle capacità-azioni socio-culturali e relazionali-ludico-ricreative, al potenziamento dell'occupabilità, e al potenziamento genitoriale. Un'attenzione specifica è dedicata ai minori e al rapporto tra donne e loro figli/e, aspetto cruciale per l'efficacia dell'intervento. La presenza costante di una pedagogista garantisce un lavoro accurato di osservazione dei minori per far emergere vissuti di violenza intra-familiare, sia subita che assistita. Da giugno 2021 a novembre 2022 Spazio Donna Bologna ha accolto circa 240 beneficiarie.

Il progetto va ad inserirsi in un contesto istituzionale territoriale sempre più attento all'emergente necessità di garantire sostegno alle donne vittime di violenza, potenziando l'integrazione tra servizi pubblici ed enti del terzo settore. Il progetto intende promuovere un lavoro di rete, tramite la co-progettazione di azioni con attori territoriali quali: Pubbliche Amministrazioni (servizi sociali ed educativi, Quartiere, tavoli di progettazione partecipata), terzo settore, imprese for profit, università.



84

IA-IA-Ò, per una rete di fattorie sociali

di Daniela Fazio

Realizzare una rete di fattorie sociali per favorire l'inclusione e l'autonomia delle persone con disabilità e dei care leavers (ragazzi in uscita dai percorsi tutelari) attraverso l'agricoltura sociale. È l'obiettivo del progetto IA-IA-Ò, acronimo di Inclusione, Autonomia, Innovazione, Accompagnamento, Opportunità promosso dalla cooperativa Kyosei è una cooperativa sociale che opera in Calabria dal 1997. Ha due sedi a Catanzaro e una operativa nel comune di Gioiosa Jonica (RG). Si occupa di progettazione e gestione di servizi sociali, socio-educativi, assistenziali e di inclusione lavorativa in favore di persone a rischio di esclusione. Dal 2007 gestisce "La Casa di Nilla", primo e unico Centro specialistico della Regione Calabria per la cura e la tutela di bambini e adolescenti in situazioni di abuso sessuale e maltrattamento. IA-IA-Ò è l'unico progetto di innovazione sociale del Sud Italia selezionato nel 2019 dal Dipartimento Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Capofila è il Comune di Catanzaro in co-progettazione con la cooperativa sociale Kyosei, l'Associazione Italiana Persone Down e l'Associazione Oltre l'autismo, entrambe da Catanzaro, la società cooperativa Dedalo. L'idea è quella di attivare un Centro servizi che operi come "hub", coordini una rete delle fattorie sociali, offra servizi di supporto e di inserimento socio-lavorativo alle persone con disabilità, alle loro famiglie e ai care leavers. Il progetto risponde all'esigenza di migliorare la qualità di vita dei beneficiari, di ridurre la spesa pubblica sociale, incrementare l'efficacia/impatto dei servizi e delle prestazioni sul territorio, favorire lo sviluppo locale. Nel progetto IA-IA-Ò le persone con disabilità e i care leavers sono accompagnati verso l'autonomia, inseriti nel mondo del lavoro in attività di agricoltura sociale per favorire la crescita di autostima, acquisire competenze professionali. Il progetto è sostenibile attraverso i Social e i Development Impact Bond, la Lending Crowdfunding, gli investimenti delle aziende agricole in progetti innovativi di agricoltura sociale, l'applicazione del pagamento "per risultato" - invece che "per retta" - da parte del Comune e Regione in caso di inclusione lavorativa dei beneficiari all'interno delle fattorie sociali, il modello di sostenibilità integrata. Il percorso di costituzione della rete di fattorie sociali è articolato in tre fasi. Nella prima fase si è costruito un modello applicativo di sostenibilità economica della rete. Nella fase attuale di sperimentazione è prevista l'attivazione del Centro servizi e la creazione della prima fattoria sociale.



Innova In Rete: una risposta integrata ai bisogni del territorio

di Stefano Cignitti

InnovalnRete è una rete composta da 10 cooperative sociali attive su Roma e nel Lazio: Arca di Noè, Il Brutto Anatroccolo, Cospexa, H-Anno Zero, Idea Prisma 82, Magliana Solidale, Meta, Nuove Risposte, Il Piccolo Principe, Prassi e ricerca.

Si tratta di una rete operativa integrata in grado non solo di interagire con tutti gli attori del terzo settore, ma di elaborare risposte innovative promuovendo, al contempo, una nuova visione di welfare.

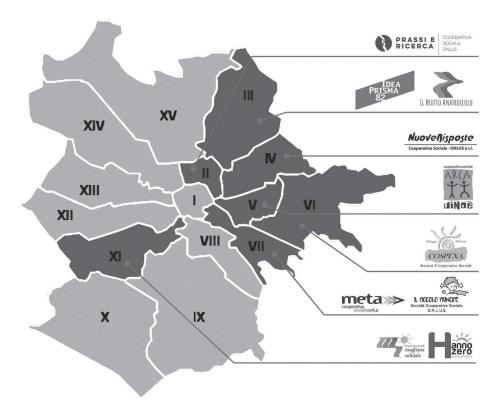
L'esperienza della Rete nasce ad inizio 2020 all'interno del Progetto L.A.N.D., progetto della Regione Lazio e di Legacoop Lazio che prevedeva un percorso di formazione sulla coprogettazione e coprogrammazione. Una delle finalità del corso era quello di promuovere la conoscenza tra cooperative per stimolare processi di collaborazione, di aggregazione e costituzione di reti. La costituzione di InnovalnRete ha centrato in pieno questa finalità.

Scoppia la pandemia, si interrompe il corso e per le cooperative inizia un periodo molto complicato. Si decide di riprendere il corso con una domanda: cosa possiamo fare noi per rispondere alla pandemia in maniera concreta? Le cooperative avevano la consapevolezza che fosse necessario essere presenti nell'emergenza e che fosse indispensabile anche guardare oltre l'emergenza, ideare soluzioni strutturate e rimodulare le varie tipologie di servizi per rispondere in maniera integrata ai nuovi bisogni e alle nuove povertà che la pandemia ha prodotto.

Gli obiettivi che hanno spinto ad investire nella rete sono quelli di promuovere nuove collaborazioni, sia interne che esterne alle cooperative e di promuovere una nuova visione di welfare con una partecipazione attiva della rete anche nella definizione delle politiche di welfare. Migliorare la qualità dei servizi e sviluppare progettualità innovative sono altri due elementi che hanno spronato le cooperative. L'11 febbraio 2021 nasce formalmente, con un contratto di Rete, InnovalnRete che inizia formalmente il suo lavoro partendo da uno dei progetti tra i più strategici, proprio per il suo carattere innovativo: costruire una piattaforma condivisa che consentisse una raccolta strutturata delle informazioni e condivisioni delle stesse fra gli enti della rete e con i servizi territoriali, che permettesse di integrare l'offerta dei servizi e delle attività di progettazione in rete. I primi risultati raggiunti sono stati quelli di aver attivato dei gruppi di lavoro interni in ottica di empowerment dei cooperatori, e soprattutto l'attivazione del primo progetto finanziato, "La Porta Accanto" con la nascita della Rete delle COT solidali (Centrali Operative territoriali), punti di snodo e di "raccolta" fondamentali di InnovalnRete sul territorio cittadino. E il lavoro continua...

86





Spazio di Opportunità, un modello di servizio educativo di prossimità

di Elisabetta Benfenati

Scu.ter è un consorzio stabile costituito nel 2018 da un gruppo di cooperative sociali: CADIAI, Open Group, CSAPSA e CSAPSA Due, Libertas, Ida Poli e Solco Civitas, Seacoop, CEIS A.R.T.E., La Carovana e Anastasis. Sono imprese sociali che condividono un'idea di cooperazione, di economia, di educazione e di approccio ai servizi, con esperienza decennale nella progettazione e realizzazione di servizi educativi scolastici e territoriali, in collaborazione e in rete con Enti e Scuole.

Il Consorzio Scu.Ter – Scuola Territorio nasce con la finalità di rafforzare la continuità dell'azione educativa tra scuola e territorio, promuovendo il benessere di bambini e ragazzi e delle loro famiglie. I principali ambiti di attività sono: inclusione scolastica, qualificazione del tempo libero, neuropsichiatria infantile, autismo, disturbi dell'apprendimento, bisogni educativi speciali, prevenzione delle dipendenze, orientamento scolastico e lavorativo, contrasto delle povertà educative, prevenzione della dispersione scolastica e ritiro sociale, comunità educante.

Il Consorzio ha inaugurato a febbraio del 2020 Spazio Di Opportunità, un presidio educativo che promuove la crescita culturale e sociale di preadolescenti e adolescenti, con particolare attenzione alle situazioni di svantaggio. Situato nel quartiere Borgo Panigale-Reno, il contesto di riferimento più ampio è Città Metropolitana di Bologna.

Lo Spazio ha contato fino ad oggi più di 2000 accessi, configurandosi come uno spazio fisico di aggregazione per ragazze/i dagli 11 ai 17 anni e un punto di riferimento per famiglie, scuole e comunità. Promuove opportunità socio-culturali e formative integrate in rete con i servizi educativi e scolastici territoriali e con l'offerta cittadina a favore degli adolescenti. Il servizio è contraddistinto da un processo dinamico: coinvolge i ragazzi/e, le scuole, enti, istituzioni, università e altri soggetti della comunità educante nell'analisi del bisogno e nella co-costruzione dell'offerta. La qualità delle attività proposte per il rafforzamento delle competenze e della motivazione all'apprendimento, con un focus dedicato a scienze e tecnologie, il lavoro di una équipe competente (educatori professionali, esperti di laboratorio, figure dedicate al coordinamento e al lavoro di rete), rappresentano ulteriori tratti distintivi.

Spazio di Opportunità è finanziato da Impresa Sociale Con i Bambini e da Fondazione Golinelli e le attività si svolgono in uno spazio messo a disposizione dal Comune di Bologna – Q.re Borgo Panigale-Reno (ristrutturato nell'ambito del progetto). Oggi Spazio di Opportunità, per le caratteristiche indicate e l'esperienza maturata, da contenitore sperimentale di progetti educativi di alta qualità, si propone come modello di servizio innovativo, non solo in risposta ai bisogni emergenti, ma per la costruzione di un'alleanza territoriale, in cui la comunità educante può esprimere al meglio la propria capacità generativa.

88





L'Innesto: un'impresa sociale di comunità per rivitalizzare le aree interne

di Chiara Patelli

L'innesto, cooperativa di comunità, nasce in Val Cavallina (provincia di Bergamo) nel 1999, grazie all'iniziativa di 20 soci fondatori mossi dall'intento di rivitalizzare un territorio in declino economico, garantire opportunità di lavoro a persone svantaggiate, fare leva sul protagonismo dei cittadini per dare risposte ai bisogni comuni e valorizzare le potenzialità del territorio per lo sviluppo locale. Inizialmente queste finalità sono state perseguite attraverso la valorizzazione delle competenze agricole "dormienti", non più utilizzate, ma ancora a disposizione delle persone poiché parte del loro background, e per questa ragione L'innesto ha mosso i primi passi come cooperativa agricola che inizia ad operare su proprietà agricole ricevute in conferimento gratuito dai soci.

Poi la cooperativa è chiamata ad adattarsi e a reinventarsi sviluppando la propria attività in diversi settori (ingegneria naturalistica, pulizie, gestione centri raccolta rifiuti, cultura, turismo). Promuovendo collaborazioni con operatori locali ed attivando relazioni con "reti lunghe" a livello nazionale, la Cooperativa L'INNESTO si fa soggetto propositivo di opportunità di co-progettazione al fine di accedere a finanziamenti (regionali, nazionale e comunitari) per il rafforzamento della competitività del proprio territorio, legata alla qualità ambientale, al patrimonio culturale ed identitario, ai temi di aggregazione e coesione sociale ed alla capacità di offrirsi come destinazione per un turismo sostenibile e di qualità. Questa fase di sviluppo consente non solo di offrire più opportunità di lavoro, ma anche effettuare investimenti in vista di un percorso di crescita aziendale. La partecipazione al bando emanato da regione Lombardia nel 2008, nell'ambito del POR FESR 2007/2013, con un progetto integrato sulla biodiversità denominato "la val cavallina: il ritorno alla natura come chiave dello sviluppo" ha coinvolto 16 partner locali. Ed è, con la realizzazione del bioparco ed il ruolo svolto di regia nello sviluppo del partenariato, il momento della trasformazione dell'impresa sociale in impresa di comunità. Nel 2017 L'INNESTO decide di acquisire dalla Provincia di Bergamo, che la mette in vendita, la struttura Casa del Pescatore (gestita dalla cooperativa dal 2002) un'oasi verde di circa 8 mila metri quadrati. Per l'acquisto la cooperativa ha recuperato le risorse necessarie attraverso un finanziamento di Coopfond e l'avvio di una campagna di crowdfunding che in un mese ha raccolto circa 500 mila euro, con l'intervento di circa 150 contributori e nuovi soci. Questa è la vera testimonianza dell'apprezzamento della popolazione e degli attori locali del lavoro della cooperativa.

Ma proprio nel momento in cui la Cooperativa si è esposta con grandi investimenti (acquisto e ristrutturazione della Casa del Pescatore), il Covid, che ha lasciato ferite profonde proprio nei settori sui quali, negli ultimi anni, avevamo riversato il nostro impegno progettuale, di lavoro e d'investimento finanziario. In questo contesto ci stiamo muovendo per ridefinire i servizi, per adattarci nuovamente alle pressioni dell'ambiente esterno.

90





Giardini Luzzati, uno spazio pubblico diventato uno spazio comune

di Chamunda Esposito

Quest'anno, il 2022, la cooperativa il **Ce.Sto** festeggia i 10 anni del progetto "Giardini Luzzati – Spazio Comune". I Giardini Luzzati sono oggi un luogo rigenerato nel centro storico di Genova riconosciuto a livello cittadino come luogo di incontro, scambio, accoglienza, fruizione culturale e intrattenimento dedicato a tutte le fasce di età e di popolazione. Sono anche un luogo in continua evoluzione e trasformazione, che resta in ascolto e risponde ai bisogni emergenti di chi li vive e li attraversa pur muovendosi sempre sul solco dei suoi valori fondanti: accoglienza, solidarietà, cura dei luoghi e delle persone, sostenibilità e costruzione di una comunità educante.

Lo spazio, di proprietà del Comune di Genova, sorge sulle macerie dei bombardamenti della Seconda Guerra Mondiale. Seppur situata in una posizione strategica del Centro Storico, nei pressi della zona della movida, rimaneva fuori dalle direttrici degli spostamenti cittadini per la sua posizione sopraelevata. Era così diventata, nell'abbandono, una piazza di piccolo spaccio e trascuratezza fino a quando la piccola associazione che aveva allora in affidamento lo spazio ha deciso di rivolgersi alla cooperativa il Ce.Sto. La cooperativa, che stava sviluppando nuove attività come l'accoglienza rifugiati e la Casa di Quartiere dell'ex ghetto e vantava un lungo radicamento sul territorio, riconosciuta in quartiere soprattutto per l'attività storica con minori e famiglie, coglie l'opportunità e da avvio a una grande azione di coinvolgimento di volontari, educatori, artisti, musicisti per lo sviluppo di un progetto "di rivitalizzazione".

L'obiettivo principale era "riempire" quello spazio vuoto e farlo con la presenza, riattivando il bar-ristorante, con concerti, spettacoli, feste, animazioni, mercatini, dibattiti e attraverso la cura del luogo, del verde e soprattutto delle persone. Aprendo le porte ad associazioni e singoli, creando connessioni anche con la pubblica amministrazione, mettendo a disposizione lo spazio perché diventasse una piazza di incontro e di confronto, battendosi per riaprire l'area archeologica, mediando con abitanti e frequentatori.

L'esperienza dei Luzzati, non priva di ostacoli come di grandi soddisfazioni, ma soprattutto frutto di un impegno costante e dell'attivazione delle risorse del territorio, continua la sua evoluzione arrivando allo sviluppo del progetto del Patto di Sussidiarietà del Sestiere del Molo. Un modo di estendere questa esperienza di rigenerazione all'intero quartiere in collaborazione con il Comune e con oltre 50 enti del Terzo Settore. Il Patto è attivo da oltre un anno e si sta allargando ora agli altri Sestieri del Centro Storico.





Piazza Grace, una risposta comunitaria contro l'isolamento dell'Alzheimer

di Andrea Coden

Equa Cooperativa Sociale è una realtà attiva sul territorio di Milano che da oltre trent'anni progetta e propone servizi educativi, socio-educativi, socio-assistenziali, socio-sanitari e di accoglienza.

L'esperienza significativa di Equa sul tema Alzheimer ha permesso di ideare il servizio socio-sanitario "Piazza Grace", aperto il 14 ottobre 2019 alle porte di Milano. Piazza Grace è il primo Villaggio Alzheimer della città, seconda sperimentazione in Regione Lombardia, e la sua unicità è l'essere parte di un contesto di vita reale, il Borgo Sostenibile di Figino. Equa ha pensato e avviato il Villaggio concretizzando in un servizio residenziale socio-sanitario un approccio alla cura delle demenze fondato sulla apertura verso la comunità, sul diritto di continuare ad esserne parte, sulla reale integrazione sociale e sanitaria.

Gli spazi e le persone che lo abitano sono in una relazione di scambio e reciprocità sia internamente con tutti gli altri servizi e attività che compongono l'intera struttura polifunzionale Grace, sia esternamente con gli abitanti, le attività commerciali e gli spazi di socialità del Borgo.

L'innovazione dei servizi per le persone anziane non può non passare attraverso un ripensamento dei luoghi di cura e di vita: le persone, anche in una condizione di fragilità e di perdita della propria autonomia, devono poter continuare a vivere in luoghi non isolanti, nei quali l'essere messi al centro non significa soltanto efficacia di interventi, ma poter stare in un sistema aperto, dove coesistono relazioni sociali e di vita quotidiana con risposte specialistiche diverse di cura, di design degli ambienti e di tecnologia.

Piazza Grace è un luogo finalizzato al mantenimento o persino al recupero delle attività quotidiana necessarie per riscoprire e riappropriarsi degli aspetti relazionali che la malattia limita. Dal 2019 sono così state accolte circa 18 persone, e ad esempio, Maria è ancora con noi dal 1° giorno.

L'approccio di Piazza Grace dimostra concreti risultati di mantenimento dei livelli di decadimento cognitivo, nel rispetto dell'unicità di ciascun individuo.





APPENDICE. DATI SULL'IMPRESA SOCIALE IN ITALIA

di Andrea Bernardoni e Maria Felicia Gemelli

La presente **Appendice** si inserisce a conclusione degli interventi e approfondimenti proposti dagli esperti nei capitoli precedenti funzionali a delineare il contesto culturale, giuridico, normativo e di opportunità che caratterizza il mondo delle imprese sociali. L'obiettivo è quello di inquadrare il *fenomeno* dell'impresa sociale in Italia partendo dall'analisi della dimensione quantitativa. Per la realizzazione della appendice sono stati utilizzati i principali report di ricerca elaborati recentemente da **Fondazione Terzjus** - Osservatorio di diritto del Terzo Settore, della filantropia e dell'impresa sociale e da **Iris Network**, la rete degli istituti di ricerca sull'impresa sociale.

- 1. Il IV Rapporto sull'Impresa Sociale (Borzaga, Musella 2021) realizzato da Iris Network ha rilevato al 2018 la presenza di 16.557 imprese sociali attive con 458.222 dipendenti, di queste il 95,1% è costituito da cooperative sociali in cui sono concentrati il 98,6% dei dipendenti.
- I dati rilevati presenti nel rapporto di ricerca elaborato da Terzjus (2022) confermano questa tendenza. Delle 19.687 imprese sociali iscritte alla sezione speciale "D" del Registro delle imprese, le cooperative sociali e i loro consorzi rappresentano la prima forma giuridica di impresa sociale (93,3%).
- 3. Confrontando gli stock di imprese sociali presenti prima e dopo la revisione della disciplina sull'impresa sociale (D. Lgs 112/2017) emerge, però, una tendenziale crescita delle forme organizzative diverse dalle cooperative sociali. Analizzando le imprese sociali costituite o iscritte dopo l'approvazione del D. Lgs 112/2017 si può osservare che l'incidenza delle cooperative sociali scende al 75,3%.

TABELLA 1: IMPRESE SOCIALI E LORO DIPENDENTI

	N° IMPRESE	N° DIPENDENTI
Imprese sociali non di diritto	806	6.379
Cooperative sociali	15.751	451.843
TOTALE	16.557	458.222

Su dati Istat, anno 2018. Fonte: Borzaga Musella, 2021.

TABELLA 2: NUMERO IMPRESE SOCIALI IN ITALIA

	N°
Imprese sociali RUNTS	23.411
In stato di liquidazione	3.700
Imprese sociali	19.687*

(*) le imprese costituite e/o iscritte alla sezione speciale del Registro Imprese attive o inattive Fonte: nostra elaborazione su dati del rapporto Terzjus 2022.

TABELLA 3: IMPRESE SOCIALI PER FORMA GIURIDICA

THE LEFT OF THE RECORD TO THE PROPERTY OF THE			
	VALORI ASSOLUTI	PERCENTUALI	
Cooperative sociali e loro consorzi	18.370	93,3%	
Società a responsabilità limitata e altre società di capitali	883	4,5%	
Altre imprese sociali (*)	434	2,2%	
TOTALE	19.687	100%	

^(*) Comprende le società cooperative non sociali, le società di persone e altre forme giuridiche non societarie (fondazioni e associazioni).

Fonte: elaborazione propria su dati del rapporto Terzjus 2022.

TABELLA 4: IMPRESE SOCIALI PER FORMA GIURIDICA PRIMA E DOPO LA RIFORMA

TOTALE 16.249 3.438 443 862	2019 604	2020	2021 793	apr 2022
TOTALE 16.249 3.438 443 862	604	656	793	•-
				80
Di cui				
Cooperative sociali 15.781 2.589 407 669 e loro consorzi	464	514	518	17
Società a responsabilità limitata e 302 581 29 107 altre società di capitali	102	106	193	44
Altre imprese sociali (***) 166 268 7 86	38	36	82	19
Incidenza % sul totale				
Cooperative sociali e loro 97,1 75,3 91,9 77,6 consorzi	76,8	78,4	65,3	21,3
Società a responsabilità limitata e 1,9 16,9 6,5 12,4 altre società di capitali	16,9	16,2	24,3	55
Altre imprese sociali (***) 1 7,8 1,6 10	6,3	5,5	10,3	23,8

^(*) Imprese sociali attive e/o inattive al 19 aprile 2022, data presa come riferimento per l'estrazione della lista campionaria dell'indagine avviata il 2 maggio 2022.

Fonte: tab. 1.1 (pag. 204), Rapporto Terzjus 2022.

^(**) Cooperative sociali e loro consorzi costituiti a partire dal 20 luglio 2017; imprese sociali, diverse dalle cooperative sociali e loro consorzi, iscritte alla sezione speciale del Registro Imprese a partire dal 20 luglio 2017.

^(***) Comprende le società cooperative non sociali, le società di persone e altre forme giuridiche non societarie (fondazioni e associazioni).

4. Dall'analisi del numero di imprese sociali per settore d'attività risultano essere prevalenti le imprese sociali che operano nei settori tipici della cooperazione sociale: servizi socio-sanitari e assistenziali, servizi educativi e servizi o ambiti volti all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. Nel confronto tra imprese sociali costituite prima e dopo l'approvazione del D. Lgs. 112/2017 il settore dei servizi sociosanitari registra una flessione (dal 50,3% al 39,7%), così come il settore dei servizi operativi di supporto a imprese e persone. Si segnala, invece la crescita dei servizi educativi e formativi, i servizi di ristorazione, ospitalità e promozione turistica, i servizi culturali e "Altri servizi" che comprendono servizi innovativi (di informazione, informatici e di consulenza gestionale), commercio, logistica e trasporto.

TARFILA 5' IMPRESE SOCIALI PER SETTORI DI ATTIVITÀ

Settore di attività economica	Imprese sociali		
Settore di attività economica	Valori assoluti	Valori percentuali	
Cultura, sport e ricreazione	683	4,1%	
Istruzione e ricerca	1.579	9,5%	
Sanità	1.248	7,5%	
Assistenza sociale e protezione civile	7.457	45,0%	
Sviluppo economico e coesione sociale (*)	5.370	32,2%	
Altri settori	220	1,3%	
TOTALE	16.557	100,00%	

^(*) ambito in cui sono classificate le attività volte all'integrazione lavorativa di soggetti svantaggiati.

Su dati Istat, anno 2018. Fonte: Borzaga, Musella 2021.

TABELLA 6: IMPRESE SOCIALI E DIPENDENTI PER SETTORI DI ATTIVITÀ

Settore di attività economica	Dipendenti		
Settore di attività economica	Valori assoluti	Valori percentuali	
Cultura, sport e ricreazione	4.088	0,9%	
Istruzione e ricerca	22.493	4,9%	
Sanità	73.982	16,1%	
Assistenza sociale e protezione civile	257.008	56,1%	
Sviluppo economico e coesione sociale (*)	97.989	21,4%	
Altri settori	2.662	0,6%	
TOTALE	458.222	100,00%	

^(*) ambito in cui sono classificate le attività volte all'integrazione lavorativa di soggetti svantaggiati.

TABELLA 7: IMPRESE SOCIALI PER SETTORI DI ATTIVITÀ PRIMA E DOPO LA RIFORMA

THE ELECT OF THE REAL POINT OF THE PROPERTY OF		
Settore di attività economica	Imprese sociali prima della Riforma (*) %	Imprese sociali dopo della Riforma (*) %
Agricoltura, silvicultura, pesca	2,5%	2,8%
Industria	6,6%	5,2%
Servizi socio-sanitari e assistenziali	50,3%	39,7%
Servizi educativi, formazione	9,5%	14,5%
Servizi operativi di supporto a imprese e persone	13,3%	10,2%
Servizi di ristorazione, ospitalità e promozione turistica	3,6%	5,5%
Servizi culturali, sportivi e altri servizi alle persone	5,7%	9,4%
Altri servizi	8,5%	12,6%

^(*) Imprese sociali attive e/o inattive al 19 aprile 2022, data presa come riferimento per l'estrazione della lista campionaria dell'indagine avviata il 2 maggio 2022. Fonte: estrapolazione propria su Grafico 2.4 (pag.209), rapporto Terzjus 2022.

Su dati Istat, anno 2018. Fonte: Borzaga, Musella 2021.

5. Le imprese sociali in Italia costituiscono poco più dell'1% delle imprese extra agricole con dipendenti iscritte al Registro delle imprese, ma concentrano circa il 4% dell'occupazione dipendente dell'industria e dei servizi. Nei settori di attività tipici della cooperazione sociale come assistenza socio-sanitaria, sanità e assistenza sociale è occupata la maggior parte dei dipendenti totali delle imprese sociali. In questi settori, inoltre, le imprese sociali costituiscono il 29,4% delle imprese attive e occupano il 47,7% del totale dei dipendenti delle imprese private.

TABELLA 8: IMPRESE SOCIALI DELL'INDUSTRIA E DEI SERVIZI, DIPENDENTI E QUOTE % SUL TOTALE IMPRESE E TOTALE DIPENDENTI, PER SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA

	Imprese sociali con dipendenti (v.a.)	Dipendenti (v.a.)	% sul totale delle imprese	% sul totale dei dipendenti
TOTALE	16.750	463.950	1,2%	3,7%
INDUSTRIA	960	16.810	0,2%	0,4%
SERVIZI	15.790	447.140	1,6%	5,7%
Sanità, assistenza sociale, servizi sanitari privati	9.410	331.620	29,4%	47,7%
Servizi di assistenza sociale e residenziale	2.980	94.150	43,8%	50,1%
Assistenza sociale non residenziale	5.820	219.380	61,7%	82,3%
Assistenza sanitaria	610	18.090	3,9%	7,5%
Servizi di ristorazione, ospitalità e promozione turistica	820	13.020	0,4%	1,1%
Servizi operativi di supporto a imprese e persone	1.750	45.570	2,2%	5,3%
Attività di servizi per edifici e paesaggio	1.270	35.040	5,4%	7,9%
Altri servizi operativi di supporto a imprese e persone	480	10.530	0,9%	2,5%
Istruzione e servizi formativi privati	1.680	26.420	10,6%	17,4%
Servizi culturali, sportivi e altri servizi alle persone	850	14.680	0,9%	3,9%
Altri servizi	1.270	15.850	0,2%	0,3%

^(*) Il totale di imprese e il totale dei dipendenti sono stati estratti dal Registro delle imprese alla data del 31/12/2020 opportunamente integrato con gli archivi INPS per quanto riguarda le informazioni su dipendenti. I valori assoluti sono arrotondati alle decine. A causa di tali arrotondamenti, i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori. Fonte: Unioncamere, Infocamere, 2021.

Fonte: tab 2.1 (pag.116), Le "nuove" imprese sociali, Quaderni di Terzjus (2022).

COMUNICAZIONE, PARTECIPAZIONE, NUOVI SPAZI DI INTERAZIONE E NARRAZIONE



PROCESSI DI PARTECIPAZIONE IBRIDA TRA ON SITE E DIGITALE

di Andrea Volterrani

1. Il contesto che cambia. La profonda mediatizzazione

Il contesto è profondamente cambiato negli ultimi 15 anni con una velocità particolarmente elevata. In quali direzioni? La prima direzione è una profonda mediatizzazione della vita quotidiana (Hepp, 2020; Couldry, Hepp 2017) ovverosia un intreccio profondo tra le nostre attività (lavorative, sociali, di svago, emotive) con i media digitali. Non esiste nessun tipo di distinzione tra quello che facciamo on site e quello che facciamo nel mondo digitale: entrambe sono attività che percepiamo e sono reali. Questo mutato contesto ha avuto e ha consequenze su molti aspetti che ci riguardano direttamente. La costruzione mediata della nostra identità è ormai consolidata a tal punto che diventa imprescindibile dalle attività che svolgiamo all'interno del mondo digitale (social media, blog, website personali, ecc.). Una seconda direzione riguarda la percezione dello spazio che si è allargata fino a poter parlare, ad esempio, di comunità trans-locali dove è possibile vivere contemporaneamente in contesti diversi grazie al digitale. Una terza direzione è la percezione del cambiamento del tempo che, diventando sempre più sincronica ha da un lato allargato l'idea del tempo a nostra disposizione, ma, dall'altro, ci ha dato la sensazione che il tempo manchi. Un paradosso temporale che ben esemplifica il ruolo che il digitale ha assunto nella nostra vita quotidiana. Una quarta direzione altrettanto importante è il processo di datafication (Couldry, Mejias 2019) che non è riducibile solo alla questione della protezione della privacy, ma, invece, riguarda il macro-funzionamento del mondo digitale. Noi rappresentiamo la materia prima gratuita che le big company "sfruttano" attraverso le tracce digitali (i dati) che noi lasciamo negli spazi digitali che frequentiamo quotidianamente. La gestione collettiva delle tracce (big data) consente di poter costruire una capacità previsionale e di conseguenza promozionale nei nostri confronti particolarmente accurata. Sia gli scandali sulla compra/vendita di dati sia soprattutto l'uso che ne è stato fatto per modificare i comportamenti elettorali e non solo, rappresentano un pericolo anche per il mantenimento della democrazia. Ma su questi aspetti torneremo più avanti, cercando di definire meglio il ruolo della cooperazione sociale. Un'ultima direzione è la questione della comunicazione artificiale (Esposito, 2022). La presenza estesa di processi di machine learning (che non è intelligenza artificiale) costruisce sempre di più contesti e momenti nei quali si sviluppa una relazione comunicativa fra esseri umani e macchine che ha tutte le caratteristiche della comunicazione umana, ma è, invece, realizzata insieme alle macchine. Le conseguenze di guesto sono ancora tutte da esplorare, ma sicuramente è un passo ulteriore nel processo di mediatizzazione profonda.

All'interno di questi cambiamenti, alcuni processi e contesti sono importanti per il nostro ragionamento. I repertori mediali di ciascuno di noi seppur profondamente mediatizzati digitalmente, sono ancora molto differenziati in relazione alla no-

stra collocazione sociale (status, capitale culturale e sociale, capitale economico) (Hepp 2020). Questo ha conseguenze anche sul nostro modo di stare all'interno delle comunità reali e digitali che abitiamo per le differenziate capacità e competenze che abbiamo.

2. Dalla vulnerabilità sociale alla vulnerabilità digitale

Molto spesso le competenze e le capacità nell'ambito digitale sono state messe in secondo piano rispetto al cosiddetto digital divide. Questo è stato certamente un elemento infrastrutturale importante che ancora permane in alcune aree territoriali, ma è molto più rilevante affrontare, invece, la questione dell'intreccio fra diseguaglianze sociali e digitali (Ragnedda, 2020).

Le disequaglianze digitali sono legate certamente alle conoscenze e competenze che ciascun individuo ha acquisito nei processi formativi formali e informali. Ma l'accesso ai processi formativi formali e informali dipende anche da quale era il grado di capitale sociale e culturale precedente e, quindi, il grado di disequaglianza sociale e culturale di partenza. Trasformare il mondo digitale da contesto a opportunità di vita dipende, quindi, da quanto la nostra diseguaglianza digitale si intreccia con quella sociale e culturale, costituendo inedite situazioni di vulnerabilità che, visto il contesto completamente cambiato, possono avere consequenze sia immediate (impossibilità di trovare una posizione lavorativa adequata, incapacità di accedere a processi di cura sociale e sanitaria più avanzati e risolutivi, difficoltà a mantenere relazioni sociali ibride, esclusione dai processi partecipativi sociali e politici ibridi, difficoltà a trovare spazio e spesso anche oggetto di discriminazione e di odio on line se caratterizzato da una diversità sociale e culturale) sia di medio e lungo termine (crescente esclusione sociale e digitale, destrutturazione delle sfere della vita reale e digitale). In sostanza possiamo evidenziare una vulnerabilità delle persone come consumatore nel mercato, come cittadino nell'ambito dei processi democratici e di partecipazione sociale e politica e, infine, come persona nell'ambito della vita quotidiana. In tutti i casi aumentano le situazioni dove è necessario immaginare ruoli ed interventi da parte del terzo settore e della cooperazione sociale in particolare.

3. Quali spazi per la cooperazione sociale? Dove, come e con quale strategia?

In un contesto così profondamente cambiato gli spazi di azione per la cooperazione sociale possono essere molti. Premessa necessaria è un cambiamento culturale che ponga al centro delle riflessioni e della costruzione delle azioni l'idea che il digitale non è solo intrattenimento, non è solo luogo delle relazioni, non è solo luogo per giocare, ma è tutto questo con in più il fatto che è anche luogo del lavoro, della costruzione del reddito, della costruzione della propria identità e del proprio futuro, il luogo dell'immaginazione. E ancora rappresenta il luogo dove è più facile costruire processi di etichettamento e di esclusione sociale, dove è più facile chiudere la strada a processi di partecipazione aperti ed inclusivi. Detto questo, sono almeno tre gli ambiti dove è possibile immaginare azioni della cooperazione sociale: i pro-

cessi di edu-communication, la partecipazione significativa e lo sviluppo sociale di comunità. Prima di affrontarli con un maggiore dettaglio, è necessario individuare dove è immaginabile che si possano agire questi ambiti, ovverosia le comunità liminali. Queste sono spazi territoriali e digitali di confine caratterizzati da qualche tipo di transizione (digitale, sociale, culturale, economica), con una presenza di molteplici vulnerabilità e, allo stesso tempo, con processi di innovazione e cambiamento anche particolarmente significativi (Antonucci, Sorice, Volterrani 2022).

In alcuni casi sono le «classiche» periferie, ma in molti altri sono spazi dentro i contesti urbani, i «non borghi», le aree con identità multiple. Sono spazi che stanno subendo una riconfigurazione (Knoblauch, Low 2017) collegata alla globalizzazione e alla mediatizzazione digitale, ma anche da una rinnovata mobilità interna ed esterna.

In queste nuove comunità è possibile, come primo approccio, immaginare processi di edu-communication (educazione e comunicazione) (Barbas, 2020) che, sulla scorta degli insegnamenti del pedagogista Paulo Freire, provano ad attivare le persone che le abitano partendo dal basso e ricostruendo densità relazionale e fiducia. Sono processi che prevedono molte tipologie di comunicazione, da quella interpersonale a quella collegante e mutualistica e, infine, a quella partecipativa (Volterrani, 2021). Su guesto ultimo aspetto, la facilitazione nella costruzione di spazi e processi partecipativi che siano inizialmente inclusivi (cioè aperti ad un numero di persone elevato) e che poi diventano significativi (cioè dove le persone hanno la possibilità di decidere insieme) (Geissel, Boas 2013), la cooperazione sociale può fare molto; ad esempio promuovendo e gestendo piattaforme digitali di prossimità e partecipazione che prevedano spazi e processi ibridi nei quali le persone delle comunità possano trovare nuove modalità per costruire relazioni, discutere insieme, ideare insieme. Questo si lega al supporto che la cooperazione sociale potrebbe dare ai processi di sviluppo sociale di comunità (Squillaci, Volterrani 2021) dove, ribaltando l'idea dello sviluppo eterodiretto, si possono immaginare percorsi dove le persone e le comunità possano prendere in mano e decidere il loro futuro sociale ed economico.

4. Conclusioni

In conclusione, i processi di partecipazione ibrida sono una occasione per la cooperazione sociale di accompagnare e, allo stesso tempo, di immergersi nei processi di cambiamento. Se questo è un obiettivo condivisibile, è allora fondamentale rendere protagonisti coloro che saranno gli attori del cambiamento ovverosia le persone e le comunità. Nella comunicazione significa costruire insieme ai beneficiari rendendoli produttori di comunicazione, di relazione e di partecipazione. Una rivoluzione, quindi, che è prima di tutto culturale e che, poi, diventa operativa lavorando insieme alle persone e alle comunità liminali.



IDENTITÀ E REPUTAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI. IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE

di Raffaele Lombardi

L'attenzione che il Terzo Settore ha assunto per la sua rilevanza strategica nel sistema produttivo italiano è evidente anche dall'attenzione che studiosi e ricercatori dedicano al settore, registrando un incremento dei contributi scientifici (Volterrani, Sensi 2019; Lombardi 2019; Peruzzi, Lombardi 2018; Bernocchi, Contri, Rea 2018) e delle rilevazioni statistiche (Istat 2020; 2017) che fotografano lo stato dell'arte. In questo contributo, con la convinzione che analizzare i processi della comunicazione del Terzo Settore significhi creare un'occasione di comprensione dei cambiamenti in corso nella società civile, si parte dal presupposto che la comunicazione non ha solo funzioni di tipo promozionale ma risponde soprattutto a esigenze di tipo identitario e organizzativo (Kanter 2010; Kluvers, Tippett 2011), divenendo una responsabilità imprescindibile per progettare attività formative secondo criteri di rilevanza sociale.

Il ruolo che la comunicazione riveste oggi nel mondo della cooperazione sociale è strettamente legato anche all'evoluzione organizzativa del sistema e agli interventi legislativi introdotti nell'ultimo decennio. Al centro dei processi di creazione del valore vi sono
le relazioni che l'organizzazione riesce a mettere in atto. Nell'organizzazione concepita
come rete professionale, il cardine è rappresentato dalle reti fra i soggetti che contribuiscono alla creazione e diffusione di valore anzitutto all'interno dell'organizzazione
e poi all'esterno, attribuendo ai soggetti un ruolo di primo piano, non solo in termini
di efficienza e di economicità, ma anche nel perseguire relazioni di tipo competitivo e
collaborativo con l'ambiente circostante.

La catena del valore deve necessariamente essere supportata da strategie di comunicazione volte all'esplicitazione delle scelte dell'organizzazione e alla gestione degli effetti di tali scelte. Lo stesso Invernizzi (1994) esplicita l'attuale difficoltà nel considerare il modello dicotomico che vuole contrapposte la comunicazione interna a quella esterna. Non solo per l'inadequatezza di tale distinzione nelle moderne organizzazioni, ma soprattutto perché la comunicazione di marketing nel paradigma relazionale deve necessariamente porsi come collegamento indispensabile fra l'ambiente interno ed esterno. Ad avvalorare questa tesi, contribuiscono le riflessioni sul ruolo e gli strumenti della comunicazione utilizzati oggi da cittadini, famiglie, imprese e istituzioni. Essi possiedono mezzi e canali per far circolare opinioni, immagini e quindi incidere sulla reputazione delle organizzazioni che diventano, così, una sorta di destinatario del messaggio. L'accrescere della competitività fra le organizzazioni è una condizione di per sé sufficiente a giustificare una politica di trasparenza tesa a sviluppare la propria notorietà nella società. La comunicazione, a tal fine, ha il compito di rendere trasparenti gli elementi distintivi e i valori che l'organizzazione sceglie di abbracciare per costruire la propria identità distintiva.

Nelle scienze sociali, il **concetto di identità** si focalizza sul carattere *relazionale* e *intersoggettivo*, analizzando i fattori sociali e le dinamiche interattive che sono alla base

della sua genesi e del suo mantenimento (Remotti 2017; Sciolla 1983). Ne risulta un sempre maggior distacco dalla nozione classica di identità ereditata dalla psicanalisi, a fronte di un processo negoziale di costruzione creativa che poggia su due fondamentali elementi: interpretazione e identificazione del sé; differenziazione dagli altri, che è a sua volta la base dell'auto-riconoscimento e della capacità di integrare e ordinare gerarchicamente la molteplicità dei ruoli. Così come per l'identità personale, anche per quella collettiva e, nondimeno, organizzativa, essa si presenta non come una condizione, bensì come un processo di costruzione simbolica.

La differenza sostanziale fra l'identità e l'immagine dell'organizzazione aiuta a comprendere il ruolo che la comunicazione svolge in questo processo. L'identità è l'insieme dei valori che guidano le azioni verso tutte le categorie di stakeholders; è l'auto-percezione dell'organizzazione, in base all'insieme dei valori e della cultura organizzativa sedimentati nella sua storia (Schein 2000). L'immagine fa invece riferimento alla percezione immediata degli stakeholders, quindi a ciò che risulta "reale" presso i pubblici e all'effettivo valore percepito delle azioni ad essi rivolte. L'identità, quindi, come insieme di elementi strutturali riguardanti l'organizzazione, è sintetizzata nella mission e nella vision che si intendono adottare, guidando, in particolare, le scelte strategiche di posizionamento nel mercato. Ogni tentativo di gerarchizzazione degli elementi che contribuiscono alla costruzione identitaria, risulterebbe difficilmente esaustivo; tuttavia sembra pertinente la definizione che ne dà Rolando (2004): "culturalmente l'identità rappresenta il nesso tra percezione della propria storia e della propria tradizione e l'immaginazione di un futuro, anche immediato, considerato possibile".

Emerge chiaramente un riconoscimento identitario ben preciso, relativo alla percezione del percorso storico, all'eredità, ai fattori materiali e immateriali che costituiscono il patrimonio dell'organizzazione. Non prende in esame solo la dimensione storica, ma la proietta verso il presente e il "futuro possibile". Permette quindi di considerare la storia come fattore strategico per costruire relazioni nel presente e nel futuro.

Il concetto di reputazione, studiato secondo prospettive e discipline differenti, è strettamente connesso agli elementi precedentemente citati (immagine e identità) che, nel tempo, determinano la "coltivazione" della corporate reputation dell'organizzazione. Fiducia e reputazione sono le risorse immateriali sulle quali le organizzazioni sono oggi, più che in passato, chiamate a puntare, con lo scopo di creare relazioni che, a loro volta, generano altre relazioni di fiducia. Esistono più definizioni del concetto di reputazione e, in questa sede, è opportuno partire dalla ricognizione che Fombrun (1996) ha fatto di tale processo: "una rappresentazione percettiva condivisa delle azioni passate dell'organizzazione (la sua storia), e delle prospettive future, che esprimono la sua generale capacità di generare valore verso i portatori d'interesse che la confrontano con i suoi principali concorrenti".

Ciò che caratterizza la reputazione, e contestualmente la differenzia dall'immagine, è la costruzione di essa lungo un arco temporale mediamente lungo e il ricorso alle "comunicazioni di fatto". La reputazione ha bisogno di tempo per essere formata e non è soggetta a repentini cambiamenti; si avvale degli strumenti della visibilità e della

comunicazione identitaria per rendere nota la personalità dell'organizzazione, ma è poi necessario un ulteriore elemento costituito dai reali comportamenti dell'azienda. Solo la "messa in opera", infatti, è in grado di consolidare quelle che sono le promesse e le intenzioni. Altrimenti, come sostiene Grunig (2009), si è di fronte a delle *symbolic relationships* che, senza un raccordo con i reali comportamenti organizzativi, possono generare effetti negativi in termini di coerenza e fiducia attribuita. Sono quindi indispensabili le "comunicazioni di fatto", ovvero quei comportamenti effettivi che sono parte integrante della strategia di comunicazione.

Gli elementi intangibili, soprattutto i legami simbolico-affettivi, non hanno un valore costante, ma sono soggetti alla mutevolezza degli eventi e delle esperienze, rendendo fondamentale la coerenza fra la percezione identitaria che l'organizzazione ha e costruisce intorno a sé e i comportamenti che questa mette in atto. In particolare, diventa indispensabile la gestione integrata di segni, valori, comportamenti e reti di relazioni, perseguendo una logica di comunicazione integrata e di gestione manageriale dell'identità istituzionale. Se è la reputazione a influenzare e attivare la fiducia, o se quest'ultima, consolidata nel tempo, genera reputazione, non vi è un parere univoco in letteratura; sembra possibile, d'altro canto, considerare fiducia e reputazione come due dimensioni strettamente interrelate. Ritenendo la reputazione un giudizio espresso che dipende da più fattori, il primo problema risiede proprio nelle differenti percezioni che gli stakeholders possono avere. Essendo un giudizio personale, risente della soggettività di chi osserva e il risultato può essere rappresentato da plurime percezioni che non restituiscono una visione unitaria dell'organizzazione. È necessario quindi "combattere sul piano della reputazione" attraverso la costruzione di un'identità distintiva, in modo da gestire la pluralità delle relazioni e, quindi, delle immagini percepite.

L'obiettivo strategico è quello di evidenziare le caratteristiche peculiari per scegliere un chiaro posizionamento che mette in risalto le specificità che la rendono (auspicabilmente) più attraente delle altre organizzazioni che offrono i medesimi o simili servizi. Ciò che si vuole sottolineare è il processo di posizionamento competitivo che l'organizzazione sceglie di adottare, identificando le caratteristiche e i fattori da valorizzare e, nondimeno, l'insieme delle iniziative messe in campo dall'organizzazione per stimolare i soggetti a sviluppare una forte connessione con l'organizzazione stessa, con la sua attività e le persone che la vivono. In sintesi, l'obiettivo ultimo della reputazione è *creare comunità* (Squillaci, Volterrani 2021), non dimenticando che si tratta di una condizione psicologica individuale che non può essere forzatamente indotta, ma che può essere facilitata dalle strategie di comunicazione per il coinvolgimento attivo dei pubblici.

COMUNICAZIONE E PARTECIPAZIONE, LA STRATEGIA DI LEGACOOPSOCIALI

di Giuseppe Manzo

La comunicazione: l'anello di congiunzione tra passato e presente della cooperazione sociale. Mettersi in rete, saper innovare e creare nuove alleanze. Le cooperative sociali sono chiamate a misurarsi con l'attuale fase storica in continua mutazione tra crisi e trasformazione digitale. Cooperare è un verbo da declinare anche sulle piattaforme che collegano le comunità con il resto del mondo, non solo del Paese. E si può fare mantenendo saldi i valori che sono radicati nella storia della cooperazione sociale.

Il primo pilastro di questo percorso si chiama formazione: una domanda ormai irrinunciabile come ha confermato la Summer School di Legacoopsociali lo scorso settembre a Roma. Le domande di iscrizione sono state quasi il doppio dei posti disponibili dove è stato possibile mettere a confronto esperti, esperienze e i profili professionali del settore ad ogni livello. Perché la formazione? I mutamenti, come scritto sopra, sono veloci e le nuove disposizioni legislative impongono nuove prospettive.

In questo contesto la creazione di nuove progettualità e di partnership diventa cruciale ed è strettamente legata alla comunicazione. Mettere in campo strategie che decidano l'impianto di cultura cooperativa della propria impresa sociale e decidere con quali strumenti affacciarsi ai territori, quelli "on site" e quelli "digitali". Come ha spiegato il professore Andrea Volterrani anche sul digitale esistono comunità dove si stabiliscono "relazioni" e da cui non bisogna fuggire ma progettare il proprio agire cooperativo che può diventare luogo di nuove opportunità e anche di crescita delle imprese sociali.

Questo nuovo approccio culturale ibrido non è, però, solo un problema di un "espertone" di comunicazione ma una scelta condivisa da tutta l'organizzazione. A questo punto le domande sono inevitabili: chi sono i nuovi partner? Pubblico, imprese profit, piattaforme digitali? Con quali mezzi riesco a relazionarmi con questi soggetti? Alcune risposte arrivano proprio da esperienze cooperative che si sono già misurate in questi anni.

Il primo tassello è quello del lavoro sulla comunicazione svolto in questi due anni. La formalizzazione di un Gruppo nazionale sulla comunicazione ha permesso di mettere a regime le professionalità esistenti nel settore con le specifiche competenze e capacità creative. L'innovazione nella comunicazione passa attraverso il posizionamento sul digitale in tutte le sue forme. La pandemia, tra il 2020 e il 2021, è stata attraversata da campagne social che hanno reso protagonisti non solo i cooperatori e le cooperatrici sociali ma anche gli operatori e gli utenti: "noi ci siamo" e "noi ci vacciniamo" sono diventati un'espressione di comunità fino a diventare un mood che ha offerto spazi di confronto pubblico.

Con il Quinto Congresso nazionale, poi, è stata lanciata una svolta. Non più un evento "monolitico" nella sua liturgia ma un percorso di partecipazione attiva a partire dalle assemblee regionali accompagnate da un'altra campagna social: "voglio essere cooperatore/cooperatrice perché". Hanno preso parola i delegati da Nord a Sud raccontando in pochi secondi o con una sola parola il senso di un'appartenenza, di un lavoro e di un

modo di fare impresa sociale. A questo si aggiunge la diffusione degli interventi dei responsabili regionali attraverso il sito nelpaese.it come condivisione con gli appuntamenti precedenti e successivi. Si è introdotto un racconto sistemico che ha messo a regime tutti i canali e le forme di comunicazione del settore permettendo la circolazione in tempo reale di contenuti e immagini.

È stata costruita un'identità visiva con il logo del tandem e lo slogan #cooperandare che rappresenta quel giro lungo il Paese fino alla tappa nazionale e che continua tutt'oggi nell'iniziativa associativa. La due giorni congressuale è stata la prima volta "digitale" con dirette streaming, immagini foto e video in tempo reale che hanno raggiunto oltre 100mila persone fuori dagli spazi del Dumbo di Bologna.

Sul posto un team di comunicatori si è coordinato per coprire ogni aspetto della comunicazione e dell'ufficio stampa come impone oggi la complessità del racconto di un evento e della sua narrazione. Infine, per la prima volta la comunicazione è salita sul palco con un panel dedicato presentando un "Manifesto" di Legacoopsociali che guarda avanti e al percorso che si vuole mettere in campo per non arrivare col fiatone alla corsa dei cambiamenti e della realtà digitale già in atto. E ancora la forma "ibrida" non è solo tra presenza e on line ma anche gli interventi in video che si sommano a quelli in presenza imponendo un format con linguaggio e tempi adeguati.

Potrebbero sembrare aspetti scontati ma se pensiamo al settore solo al 2019 pre-pandemico rappresentano, invece, una svolta.

Da questo punto di "rottura" abbiamo avuto la consapevolezza che "il futuro adesso", titolo del numero del magazine nelpaese.it, rappresenta l'elemento di innovazione esistente dentro la cooperazione sociale con esperienze, strumenti e professionalità che possono essere organizzate e a cui va dato lo spazio per esprimersi mettendosi in rete. Ovviamente non abbiamo raggiunto traguardi ma siamo all'inizio della corsa per metterci in carreggiata con le sfide che la comunicazione veloce, famelica e spesso ostile alle complessità viaggia su social, piattaforme e siti web facendo da rimbalzo sui tradizionali media radio-televisivi e della carta stampata. Ci siamo posti il problema del linguaggio all'indomani del biennio pandemico, quello che innanzitutto riguarda le fragilità mettendo in campo l'iniziativa di un "Glossario" che vuole proporre al proprio interno, ai media e all'opinione pubblica la questione delle parole con cui si raccontano persone con disabilità, non autosufficienti, sofferenti psichici, minori abusati e persone con dipendenze di ogni tipo. È il progetto di una comunità che ragiona al proprio interno per presentare fuori la sua proposta e la capacita di elaborazione: è il metodo stesso innovativo che manda il messaggio e il contenuto dell'agognata "innovazione".

Comunicazione e innovazione fanno rima con nuove generazioni di cooperatori e cooperatrici? Anche ma non solo. C'è una spinta che arriva da chi fa impresa cooperativa oggi non avendo vissuto il fine '900 della cooperazione sociale che ha dentro di sé la consapevolezza che senza comunicazione non esiste progetto imprenditoriale, professionale e cooperativo. Se non c'è una storia da raccontare quel progetto è monco. Marketing e branding non sono brutte parole da delegare al profit. Le "stories" e i "mood dei reel" non sono modalità di teenager su Instagram o Tiktok, ma strumenti con cui si

parla al mondo che viaggia in una comunità digitale. Si racconta la vita anche sulle piattaforme, esistono comunità che si sono saldate intorno a un progetto politico, sociale, economico e di comunità stabilendo relazioni e in alcuni casi gerarchie. Il problema non è più se starci o meno ma soltanto come perché essere fuori da questa realtà significa sparire dai radar del proprio radicamento nella società.

Raccontare storie. Quelle che si vivono ogni giorno a contatto con le persone che la cooperazione sociale include, accoglie, cura. Storie di chi lavora perché in questo ambito non ci sono i "buoni" ma si trovano quelle idee che trasformano la marginalità in un'opportunità, un'area depressa o a controllo mafiosa in un luogo di partecipazione civile, gli scheletri di una archeologia industriale in posti rigenerati dove si produce e si costruiscono legami sociali.

Storie, comunità, relazioni. Ecco la radice della cooperazione sociale che resta intatta non minando l'identità ma che chiama allo sforzo di capire come stare in questo nuovo mondo "mediatizzato" dove la propria immagine diventa il contenuto di ciò che fai. Essere dentro questo processo con la propria identità vuol dire non abdicare ma proporre e ascoltare. Innovare nella comunicazione non è un obiettivo che si raggiunge "solo" con i giovani, ma arriva aprendosi alle frontiere di un'epoca che corre veloce verso cambiamenti repentini.

Inoltre, non possiamo essere chiusi. Bisogna guardare fuori mettendo in campo partnership e media partnership. Non si deve aver paura di dialogare e di confrontarsi con realtà profit che hanno saputo puntare in modo innovativo su piattaforme, progetti e linguaggi che sono in grado di fare comunità come riesce alla cooperazione sociale. Il mondo della ricerca e dell'università deve essere un primo pilastro di questa apertura e tanto si sta già mettendo in campo.

C'è da fare, dunque. Tanto da fare. E la nostra agenda prevede un percorso costante di relazione con le associate in tutti i territori, l'analisi delle difficoltà per conseguire un approccio teorico e pratico alla comunicazione e alla sua sostenibilità economica. Bisogna trovare soluzioni e creare reti, anche tra professionisti, per fare in modo che l'identità comunicativa si saldi in un "fare comunità" di valori e di progetti immaginando come rendere a portata di mano gli strumenti e il loro utilizzo per una comunicazione efficace delle imprese sociali.

Dal Manifesto al Glossario passando per i numeri del magazine nelpaese.it stiamo tracciando una strada che è quella giusta per portare all'esterno il racconto della cooperazione sociale fuori dai cliché del '900 e dentro la complessità degli anni Duemila giunti al loro terzo decennio, con nuove generazioni cooperative in azione.



BILANCIO SOCIALE TRA COMUNICAZIONE, REPUTAZIONE ED ENGAGEMENT

di Alessia Bellino

Uno degli elementi più innovativi della Riforma del Terzo Settore è certamente costituito dal Bilancio Sociale, perché da fondamentale documento di rendicontazione diventa un vero e proprio strumento di comunicazione e di dialogo con gli stakeholder.

Per un possibile sviluppo futuro dei modelli esistenti di rendicontazione sociale, occorre infatti ripensare al BS sia come strumento (di leva organizzativa e gestionale, concertazione, pianificazione strategica, verifica), sia soprattutto come processo di promozione della partecipazione dei portatori d'interesse, in un percorso circolare volto al costante miglioramento non solo di aspetti economici, etici, sociali e ambientali, ma anche di comunicazione (sociale), reputazione e engagement.

Se il BS non può quindi esistere senza la partecipazione dei portatori di interesse, non solo in quando fruitori ma anche produttori di comunicazione, diventa fondamentale lavorare sulla condivisione di significati e sulla promozione di un cambiamento culturale nel modo di percepirlo e realizzarlo, accompagnando il percorso di creazione e divulgazione del BS con delle vere e proprie strategie di comunicazione efficace.

L'attenzione per le persone e la promozione del protagonismo degli attori sociali sono il fulcro della comunicazione sociale, che dovrebbe ricoprire quindi un ruolo fondamentale nel percorso di realizzazione del BS, inteso come un vero e proprio Bilancio di Comunità, mirando a un modello operativo che, al di là degli adempimenti di legge, includa anche attività volte alla partecipazione e all'empowerment degli attori sociali, quali ad esempio raccolta e analisi di dati provenienti da Focus Group, Worldcafè, Open Space Technology, Storytelling.

La sfida quindi è realizzare una rendicontazione sociale in grado di promuovere la partecipazione, attivare il protagonismo degli attori e sviluppare possibili immaginari di comunità orientati al futuro, attuando il cambiamento a partire dal presente e dai suoi stessi protagonisti.

RADICI NEL FUTURO PER ESPANDERE L'AZIONE DELLE COOPERATIVE SOCIALI

VISIONI E PROPOSTE DEI PARTECIPANTI DELLA SUMMER SCHOOL 2022

di Maria Felicia Gemelli

#valori #innovazione #relazioni sono state le 3 parole chiave della Summer School 2022 di Legacoopsociali. Una sorta di storytelling sul quale l'associazione ha cercato di costruire una proposta di approfondimento professionale e umano che potesse essere da stimolo per il lavoro quotidiano e utile per la progettazione del lavoro che verrà. Uno storytelling ripreso all'interno di questo contributo per raccontare, restituire e mettere sul tavolo gli spunti, le visioni e le proposte elaborati dalle cooperatrici e dai cooperatori e continuare a far evolvere, a vari livelli, un confronto condiviso e collettivo.

1. #relazioni

La proposta formativa della Summer School ha preso sempre più corpo e sostanza nel susseguirsi dei giorni di lavoro attraverso i contributi dei relatori intervenuti e, soprattutto, grazie a un'azione riflessiva e costruttiva messa in atto dal gruppo dei partecipanti della Summer School nei percorsi laboratoriali coordinati da LAMA impresa sociale in collaborazione con Legacoopsociali.

Un gruppo nutrito composto da 40 cooperatrici (72%) e cooperatori (28%), il 60% di età inferiore ai 45 anni, provenienti in prevalenza da Lazio (28%), Emilia Romagna (23%) e Piemonte (15%), ma con rappresentanze dal nord al sud del Paese (Toscana, Marche, Sardegna, Umbria, Calabria, Campania, Lombardia, Sicilia e Veneto). Un gruppo variegato di professionalità, partendo dalla forte presenza di coordinatrici e coordinatori di area o servizio (23%) e di progettiste/i (15%), includendo figure dirigenziali cooperative e rappresentanze associative (nazionali e territoriali), responsabili della comunicazione, operatori e formatori. Un consesso dalle competenze e sensibilità poliedriche pronto a mettersi in gioco, sperimentare nuove idee e proposte, immaginare insieme una cooperazione sociale a prova di futuro.

L'incontro di questo insieme di sfaccettature generazionali, geografiche e di competenza porta già in sé un valore. Questa è una delle visioni che le esperienze come la Summer School - intesa come *luogo* in cui fare rete, creare spazi di confronto tra realtà diverse, alimentare una comunità di scambio di nozioni e buone pratiche – propongono a chi le organizza e a chi partecipa.

Un valore cooperativo che si riconosce, si rielabora e si rinnova praticando un tipo di mutualità che Legacoopsociali proponeva nel Position Paper presentato in occasione del 40°Congresso Nazionale Legacoop come **mutualità delle intelligenze**: "Mantenendo saldo il patto mutualistico, che impone la realizzazione di uno scambio a vantaggio reciproco tra i cooperatori, è possibile provare a parlare di un tipo di **mutualità open** che sia capace di organizzare in modo ottimale le intuizioni e le competenze presenti nella rete e che abbia l'obiettivo di generare uno scambio di

idee e intelligenze a vantaggio reciproco, per l'azione quotidiana delle singole cooperative e l'elaborazione di un pensiero comune che, nato da una condivisione alla pari, indirizzi l'agire dell'intero movimento".



2. #valori

Ci sono, quindi, i valori che definiscono l'identità della cooperazione sociale, valori che hanno determinato il senso e i modi del suo agire, che rappresentano il veicolo di riconoscimento e appartenenza nelle comunità cooperative. Ma i profondi e repentini processi di trasformazione che stiamo vivendo richiedono alla cooperazione sociale uno sguardo aperto e laico al futuro insieme ad un ancoraggio ai valori fondanti della cooperazione. Radici salde nei principi, quindi, ma altresì orizzonti aperti per comprendere con quali nuovi significati questi valori possono incontrarsi o, perché no, scontrarsi con alcuni scenari evolutivi di riferimento e di interesse per la cooperazione sociale.

All'interno del primo laboratorio della Summer School "Riscriviamo insieme la mappa dei valori della cooperazione sociale" il mandato consegnato ai partecipanti è stato quello di provare a *riscoprire* il posizionamento dei valori della cooperazione sociale rispetto a quattro direttrici evolutive:

- Maggiore abitabilità di città e territori;
- 2. Comunità coese e alleanze di senso;
- 3. Nuovo protagonismo di giovani innovatori/trici e changemakers competenti;
- 4. Un lavoro dignitoso per tutti;

Rispetto ad ognuna di queste direttrici i partecipanti hanno cercato di analizzare le forze in campo che permettono la permanenza, il rafforzamento e l'attualizzazione dei valori della cooperazione sociale (fattori che supportano) e le forze che, all'opposto, ostacolano tale posizionamento (fattori che ostacolano).

1. MAGGIORE ABITABILITÀ

DI CITTÀ

E TERRITORI

Fattori che supportano:

condivisione di beni e opportunità; crisi economica ed energetica; bisogno di mutualismo; processi territoriali di accoglienza; processi di pianificazione, co-progettazione e condivisione; collegamenti infrastrutturali; mobilità condivisa (sharing); presenza di una buona rete di servizi (servizi aggregativi, azioni di contrasto alla solitudine; presenza di alleanze coese tra PA, imprese, profit e non profit, comunità, coinvolgimento delle associazioni territoriali.

Fattori che ostacolano:

confini amministrativi come limiti allo sviluppo di alcune aree; scarsa collaborazione tra istituzioni e enti privati; lentezza della PA nel rispondere alle esigenze della città; mancanza di opportunità lavorative; spopolamento; mancanza di infrastrutture (viabilità, connessione internet, ecc.); assenza di servizi; isolamento; barriere architettoniche; tema della sicurezza; criminalità sistemica in alcuni territori; incapacità di superare egoismo abitativo; consociativismo.

Fattori che supportano:

crisi globale genera nuove opportunità per interesse collettivo; valori comuni come cultura, reciprocità, generosità, rispetto, etc.; condivisione di buone pratiche ed esempi di valore; identità comuni e legame con i territori; informazione e formazione condivise; capacità progettuali diffuse; obiettivi "elevati" e trasversali condivisi (generare comunità); vision comune; lettura sistemica dei bisogni; Codice del Terzo Settore (co-programmazione, co-progettazione).

2. COMUNITÀ COESE E ALLEANZE DI SENSO

Fattori che ostacolano:

interesse dei singoli; concorrenza; scarsità delle risorse; crisi che generano paure e chiusure; incapacità di leggere i bisogni sistemici; difficoltà a mettere in comune i know-how; collaborazioni solo "di facciata"; identità territoriali e tematiche/ settoriali chiuse; crisi dei corpi intermedi; burocrazia; capacità progettuali a breve termine; mancanza di capacità di visione a lungo termine.

3.
NUOVO
PROTAGONISMO
DI GIOVANI
INNOVATORI/
TRICI E CHANGEMAKERS
COMPETENTI

Fattori che supportano:

coinvolgimento dei giovani nei processi interni; leadership condivisa; creazione di spazi di sperimentazione; formazione; senso dell'inevitabilità (consapevolezza); fluidità lavorativa intesa come capacità di uscire dalla logica del "posto fisso"; nuove sfide in un mercato in evoluzione; visione globale più reattiva e smart; fantasia e voglia di mettersi in gioco; attività e competenze trasversali (soft); motivazione e senso di appartenenza; contesto normativo; parità di genere; partecipazione.

Fattori che ostacolano:

routine; difficoltà di cambiamento; contesti chiusi; modelli organizzativi tradizionali; paura dell'errore (senso di inadeguatezza); "nonnismo"; pressione psicologica; senso di non appartenenza; scollamento tra percorso di studi e mansioni lavorative; livelli stipendiali; lavoro in emergenza; senso di fragilità ed incertezza.

4. UN LAVORO DIGNITOSO PER TUTTI

Fattori che supportano:

rinnovo del CCNL; riconoscimento del valore e del ruolo della cooperazione sociale; misure di welfare aziendale; presenza di benefit per i soci e i dipendenti; coerenza tra la formazione delle persone rispetto alla mansione che ricoprono; non prevedere il co-finanziamento nei progetti; mettere le persone al centro; presenza di manager cooperativi competenti e cooperativi; avere libertà di carriera; presenza di figure mediatrici tra autonomia e pari opportunità; decontribuzione del lavoro svantaggiato; concorrenza del reddito di cittadinanza.

Fattori che ostacolano:

lentezze nei rinnovi del CCNL; costi esterni; competitività con le altre cooperative; gare al ribasso; Terzo Settore vs. Coop sociali; iniqua politica fiscale; iperspecializzazione e formazione delle competenze; mancanza di ricambio generazionale (attaccamento alla poltrona); frammentazione del lavoro (es. orari spezzettati in alcuni servizi); intolleranza; concorrenza del reddito di cittadinanza; forbice fiscale impresa-lavoro; "mercato tradizionale"; disuguaglianza tra regioni; crisi globale economica-energetica.

A fronte del risultato del lavoro dei tavoli, sollecitato anche precedentemente dei contributi di esperti esterni, emerge un livello di conoscenza e consapevolezza dei contesti di azione, delle alleanze possibili, delle tendenze non solo economiche, ma anche sociali e culturali che possono fare da leva o da contrasto al posizionamento cooperativo in termini valoriali, ma anche operativi.

3. #innovazione

Le cooperative sociali svolgono un ruolo da protagoniste all'interno delle dinamiche imprenditoriali dell'economia sociale. Oggi esistono nuove opportunità, giuridiche ed economiche, che rendono possibili forme di co-abitazione tra soggetti pubblici, profit e non profit che possono essere funzionali a espandere l'azione imprenditoriale della cooperazione sociale in risposta ai bisogni sociali presenti e emergenti. Dal posizionamento valoriale, dalla analisi delle forze in campo e dalla riflessione su possibili prospettive, il passaggio successivo è quello di iniziare a provare a risolvere alcune sfide concrete e co-progettare possibili soluzioni. Per farlo... bisogna iniziare. Come mettere in moto un cambiamento positivo nello stato di cose esistente?

È così che a partire dai risultati dell'attività del primo laboratorio, nel secondo laboratorio della Summer School "Modelli innovativi di alleanze e strumenti collaborativi" i partecipanti, suddivisi in gruppi, sono stati guidati attraverso un processo di co-progettazione ispirato alla metodologia del Design Thinking per rispondere a 7 sfide formulate in coerenza lineare con l'analisi dei contesti di posizionamento del laboratorio precedente:

- 1. Come possiamo migliorare l'abitabilità di città e territori rigenerando e gestendo spazi in disuso?
- 2. Come possiamo creare opportunità lavorative nei territori marginali per contrastare lo spopolamento?
- 3. Come possiamo facilitare processi di progettazione sistemica nei territori coinvolgendo alleanze trasversali?
- 4. Come possiamo facilitare processi di innovazione aperta per la cooperativa?
- 5. Come possiamo innovare la cooperativa attraverso la valorizzazione delle competenze dei giovani cooperatori?
- 6. Come possiamo aumentare il riconoscimento e la visibilità della cooperazione sociale e del suo ruolo nella società?
- 7. Come possiamo supportare la condivisione e la sperimentazione di nuove strategie organizzative all'interno del movimento cooperativo?

Nelle ore di lavoro insieme, i gruppi hanno messo in atto uno sforzo ideativo quanto più possibile concreto che potesse portare all'attenzione dei partecipanti – e adesso a quella dei lettori della presente pubblicazione - alcune piste di lavoro aspirative non esaustive, poiché espressione di un contesto formativo-laboratoriale, ma sicuramente indicative di possibili azioni e approcci sperimentali che valorizzino elementi di innovazione e di lavoro in partnership.

FASI DI LAVORO: Laboratorio 2

a) RICERCA Ogni gruppo ha raccolto dati di contesto, bisogni e informazioni utili per inquadrare meglio il problema, coinvolgendo anche i relatori della mattina che, in qualità di esperti, sono rimasti a disposizione per rispondere a domande e dare suggerimenti.

b) IDEAZIONE La seconda fase del processo ha visto i partecipanti proporre diverse possibili idee progettuali come soluzioni alla sfida, per poi concentrarsi sull'idea identificata come più promettente.

c) PROTOTIPAZIONE
Ogni gruppo ha preparato
un cartellone e un discorso
di pochi minuti per presentare l'idea identificata
in plenaria con l'obiettivo
di raccogliere feedback
e suggerimenti dagli altri
partecipanti e dagli esperti.

SFIDA 1. COME POSSIAMO MIGLIORARE L'ABITABILITÀ DI CITTÀ E TERRITORI RIGENERANDO E GESTENDO SPAZI IN DISUSO?

Il gruppo ha definito l'abitabilità di un luogo come "la compresenza di una serie di elementi quali: una casa, un insieme di servizi essenziali, un sistema di trasporti pubblici, una rete di relazioni in cui essere inseriti, la presenza di componenti estetiche che permettono di percepire bellezza".

Questa definizione generale ha la necessità di essere calata in un contesto specifico e quello scelto dal gruppo è stato il contesto della città di Bologna che sconta un problema di carenza di spazi abitativi, decentralizzazione dei residenti (dal centro alla periferia), polarizzazione sempre maggiore rispetto ai livelli di qualità della vita delle differenti zone della città.

La soluzione proposta consiste in un progetto di rigenerazione di uno spazio pubblico dedicato a funzioni di housing mix che si caratterizza per tre elementi che a livello trasversale possono essere messi a fattor comune:

- preferire un approccio alla rigenerazione che sia spinto da uno scambio di relazioni e competenze (valore comunitario), anche intergenerazionale, e non su uno scambio di contanti (valore economico);
- collegare l'idea progettuale ad un'analisi degli strumenti, incentivi e opportunità a disposizione (es. del caso di lavoro sono stati il Social Bonus e l'Art Bonus) per favorire la capitalizzazione delle risorse;
- strutturare una partnership multistakeholder atta a garantire la fattibilità della proposta, il suo coordinamento e la sua gestione. Costruire alleanze che possano incrementare la sostenibilità del progetto, dimensionando di conseguenza il ruolo e il contributo dei vari partner.

SCHEDA GRUPPO SFIDA 1

Abitabilità di un luogo = la compresenza di una serie di elementi, quali: una casa, un insieme di servizi essenziali, un sistema di trasporti pubblici, una rete di relazioni in cui essere inseriti, la presenza di componenti estetiche che permettono di percepire bellezza.

Per immaginare possibili risposte alla sfida, il gruppo si è concentrato su un contesto specifico, quello della città di Bologna, caratterizzata da una forte carenza abitativa, in quanto città di studenti fuori sede con costi di affitto alti, scarsità di offerta, soprattutto nel centro (dove gli spazi sono sempre più destinati ad alloggi turistici), dalla presenza di migliaia di nuclei famigliari in disagio abitativo acuto e dalla polarizzazione sempre più intensa del divario economico tra abitanti dei quartieri più centrali rispetto a quelli più periferici.

Da una mappatura rintracciata dal gruppo risultano 119 edifici in disuso, di cui 81 di proprietà pubblica.

Grazie al coinvolgimento degli esperti dello Studio e-ius Tax&Legal, il gruppo ha ideato un modello di rigenerazione di uno spazio pubblico dedicato a funzioni di housing mix.

Il modello prevede la composizione di un partenariato, coordinato da una Fondazione o un'associazione (ETS) e in cui le cooperative sociali sono partner. Tramite l'art. 81 del Codice del Terzo Settore, le amministrazioni pubbliche possono assegnare i beni immobili ad ETS con finalità non commerciali, capitalizzando risorse tramite il Social Bonus e, se l'immobile è tutelato, anche tramite l'Art Bonus.

Le cooperative sociali partner potrebbero così essere erogatrici dei servizi all'interno degli spazi, i quali dovrebbero fin da subito essere caratterizzati dalla presenza di una comunità energetica.

Per coinvolgere nelle abitazioni una comunità di persone che sia intenzionale (non solo di luogo), disponibile a condividere servizi e competenze, è necessario partire da un processo di co-progettazione e di mediazione sociale, tramite il coinvolgimento anche delle imprese e associazioni del territorio. Un altro stakeholder fondamentale nel territorio di Bologna per un progetto di questo tipo è la Fondazione Innovazione Urbana.

SFIDA 2. COME POSSIAMO CREARE OPPORTUNITÀ LAVORATIVE NEI TERRITORI MARGINALI PER CONTRASTARE LO SPOPOLAMENTO?

Il gruppo ha incentrato la sua proposta mettendo in evidenza la necessità di strutturare un'azione di sviluppo di opportunità lavorative per contrastare lo spopolamento che fosse incentrata su una mappatura delle risorse produttive, non produttive e infrastrutturali presenti sul territorio. Un passaggio scontato a livello concettuale – si sottolinea – ma non altrettanto messo in pratica. A partire da questo lavoro propedeutico, la vera sfida è identificata nella capacità di messa in rete di queste risorse in modo che possano potenziarsi e valorizzarsi l'una con l'altra (scambio di servizi, recupero degli scarti, ecc.) secondo una riattivazione circolare delle risorse. L'obiettivo è quello di aumentare il livello di consapevolezza del valore identitario, sociale e produttivo prodotto dal territorio e, di conseguenza, innestare sull'esistente lo sviluppo di attività complementari o innovative che attraggano investimenti e capitale, economico e umano, anche dall'esterno (es. valorizzazione turistica).

SCHEDA GRUPPO SFIDA 2

Il gruppo ha elaborato un **Action Plan** finalizzato a creare nuova ricchezza nelle aree interne, attraverso la valorizzazione delle risorse esistenti e l'importazione di capitali dall'esterno (turismo, investitori esterni).

L'Action Plan è un modello abbastanza generale da potersi applicare a più territori, differenti per specificità.

Le azioni elaborate sono le seguenti:

- 1. Mappatura del territorio (attività, infrastrutture, ecc.);
- 2. Messa in rete delle risorse esistenti (costruzioni di filiere, scambio di competenze e risorse, ecc.);
- 3. Recupero delle attività storiche (culture e colture);
- 4. Turismo esperienziale (recupero edilizio);
- 5. Formazione specialistica;

Recupero degli scarti in ottica di economia circolare (biomasse, concimi).

SFIDA 3. COME POSSIAMO FACILITARE PROCESSI DI PROGETTAZIONE SISTEMI-CA NEI TERRITORI COINVOLGENDO ALLEANZE TRASVERSALI?

Il primo passaggio intrapreso dal gruppo per rispondere a questa sfida è stato quello di inquadrare un contorno applicativo che fosse più definito e al tempo stesso espressione di un problema avvertito nelle comunità attuali: la difficoltà della messa a sistema del lavoro di cura assistenziale domiciliare e della sua valorizzazione.

I partecipanti hanno posto in evidenza come sia necessario partire da un approccio che tenga conto delle molteplici prospettive e esigenze in gioco, provando a intrecciarle e armonizzarle tra loro: gli assistiti e le famiglie ai quali bisogna garantire qualità dell'assistenza e conciliazione; gli assistenti domiciliari che oltre a garanzie contrattuali e retributive avvertono la necessità di riconoscimento e valorizzazione della propria professione; il contesto di riferimento che deve fronteggiare dinamiche di invecchiamento della popolazione e di spopolamento di alcuni territori con un conseguente impoverimento del sistema dei servizi.

La soluzione proposta immagina un'impostazione progettuale – il progetto SI-CURA – che partendo dall'assistenza domiciliare possa avere un raggio di azione più ampio tale da agire su molteplici livelli/problematiche sociali e concorrere all'obiettivo sistemico di rivitalizzazione integrata del territorio di riferimento.

Una sorta di gestione di un servizio organico di assistenza domiciliare come leva per il ripopolamento di territori e di inclusione sociale, in un quadro di alleanze e co-progettazione multistakeholder:

- Enti Pubblici: servizi sociali e comuni, immaginando l'idea di agire in sostegno non solo all'assistenza domiciliare, ma anche alle problematiche di spopolamento e invecchiamento della popolazione (rigenerazione urbana, servizi legati all'abitazione, ecc.);
- Università: per innestare progetti di ricerca-azione sulle dinamiche sociali e demografiche che interessano i territori;
- · Agenzie Formative: per la formazione e la certificazione di competenze;
- Imprese: per coinvolgerle in servizi di welfare aziendale;
- Organizzazioni di volontariato e rete di professionisti (mediatori, psicologi, avvocati) per lavorare sull'inclusione sociale di fasce fragili o svantaggiate presenti nelle comunità.

A livello operativo-organizzativo, il gruppo propone che la responsabilità di promozione e gestione del progetto sia affidata ad un team innestato all'interno di grande cooperativa sociale che abbia autonomia e indipendenza di organizzazione (modello team of teams) con la possibile prospettiva di stabilizzarsi come nuovo ramo di azienda o come una sorta di spin off in collegamento con l'impresa madre.

SCHEDA GRUPPO SFIDA 3

Il gruppo ha lavorato immaginando soluzioni alla sfida calata nell'ecosistema dell'assistenza domiciliare. I bisogni di partenza identificati, e che devono essere incrociati, sono:

- per le famiglie assistite: qualità dell'assistenza e conciliazione;
- per gli assistenti domiciliari: garanzie contrattuali e retributive;
- per il contesto: fronteggiare dinamiche di invecchiamento endemico generale e di spopolamento di alcuni territori.

Il problema di partenza è la difficoltà della messa a sistema del lavoro di cura assistenziale e di sua valorizzazione. La soluzione identificata è il "progetto SI-CURA" che dovrebbe essere "incubato" come nuovo ramo di impresa di una grande cooperativa, per la gestione di un servizio organico di assistenza domiciliare, come leva per il ripopolamento di territori, in alleanza e co-progettazione con:

- enti pubblici;
- · università;
- agenzie formative (certificazione di competenze e accesso ai fondi);
- · imprese (servizi come welfare aziendale);
- · organizzazioni di volontariato;
- mediatori/psicologi/avvocati.

L'obiettivo è innescare dinamiche collaborative tra questi soggetti, con il coinvolgimento dei famigliari stessi (associazioni, comitati, ecc.), finalizzate a creare nuovi modelli di erogazione di servizi domiciliari. Tematiche altrettanto complesse che possono essere toccate e affrontate in sinergia sono:

- la rigenerazione urbana, laddove si va a lavorare sull'offerta di servizi legati all'abitazione, può essere interessante coinvolgere i proprietari di case sfitte per progettare modelli ri-abitativi con loro;
- la valorizzazione sociale della figura dell'assistente domiciliare, con campagne di comunicazione ad essa dedicate;
- il ricongiungimento famigliare dei minori e il miglioramento dell'inclusione sociale.

Tra le criticità che sono state discusse dal gruppo vi sono: l'inquadramento contrattuale e la natura giuridica che dovrebbe avere l'impresa; la modalità di coinvolgimento degli attori; la situazione attuale dei CRA-RSA.

SFIDA 4. COME POSSIAMO FACILITARE PROCESSI DI INNOVAZIONE APERTA PER LA COOPERATIVA?

Uno degli elementi che rende difficile l'avvio di processi di innovazione sociale nelle cooperative sociali è, innanzitutto, il senso di spaesamento avvertito a fronte anche dei numerosi stimoli esterni che giungono su questo tema spesso non armonizzati tra loro, sia dall'interno che dall'esterno dell'ecosistema cooperativo.

Il gruppo ha provato a trovare dei punti di condivisione che servissero da ancoraggio per lo sviluppo di ipotesi e individuazione di soluzioni. "Il tema dell'innovazione sociale è certamente un tema circolare. Nel quadro (o cerchio) cooperativo è un tema che sta nelle centrali cooperative a livello nazionale e territoriale e che deve, al tempo stesso, essere diffuso e collegato a livello delle singole cooperative. Sono necessari, quindi, approcci di promozione dell'innovazione che siano sia top-down che bottom-up che favoriscano la contaminazione, innanzitutto nell'ecosistema cooperativo".

Utilizzando questa cornice a processo circolare, il gruppo ha riempito di contenuto le dinamiche possibili da attivare che interessano:

- le azioni da intraprendere: ricerca-azione sui processi di innovazione aperta, formazione e scambio di conoscenza e pratiche, creazione di partnership di senso, ecc;
- le persone da coinvolgere: figure professionali che facilitino i processi ("impollinatori"), gli operatori, i soci, gli utenti e le comunità;
- i luoghi da alimentare: luoghi piattaforma promossi a livello centrale o anche da singola cooperativa che siano un punto di riferimento, che servano a costruire le relazioni e a mantenerle nel tempo e a generare processi di formazione permanente e di sperimentazione concreta (es. summer school, concorsi di idee, scambio di talenti, incubatori, ecc.).

SCHEDA GRUPPO SFIDA 4

I tema dell'innovazione sociale è certamente un tema circolare che sta nelle centrali cooperative e che deve, al tempo stesso, essere diffuso. Sono necessari, quindi, approcci di promozione dell'innovazione che siano sia top-down che bottom-up che favoriscano la contaminazione.

In risposta alla sfida dell'innovazione aperta il gruppo ha individuato innanzitutto la necessità di realizzare una ricerca seria che mettesse il focus su quali sono effettivamente i processi di innovazione aperta, soprattutto per la cooperazione sociale.

In secondo luogo dovrebbero essere previste delle figure professionali ad hoc in qualità di "impollinatori", ovvero soggetti in grado di favorire la creazione di partnership, rendere permeabili i confini tra le organizzazioni e facilitare la collaborazione, la contaminazione e permettere ai cooperatori di conoscere reti potenziali che siano fertili per i processi di innovazione (settori complementari, competenze in comune, ecc.).

È necessario, inoltre, prevedere nei processi di innovazione il coinvolgimento di utenti, soci e comunità per creare un ecosistema fertile e generare "attrito creativo".

Tutte queste cose vanno fatte in luoghi specifici che il gruppo ha identificato come luoghi ibridi, "luoghi piattaforma", come spazi di co-produzione di servizi in grado di contaminare sia le cooperative che le associazioni centrali. I luoghi piattaforma dovrebbero prevedere attività come:

- la formazione permanente (attività come quelle realizzate nelle summer school realizzate in maniera continuativa);
- concorsi di idee:
- · scambio di talenti;
- facilitazione di collaborazioni, accordi di filiera, acquisizioni di start up innovative;
- · funzioni tipiche di think tank e incubatori.

SFIDA 5. COME POSSIAMO INNOVARE LA COOPERATIVA ATTRAVERSO LA VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE DEI GIOVANI COOPERATORI?

A partire da una definizione dei significati da attribuire alle parole chiave della sfida ("innovare"; "competenze" e "giovani") il gruppo ha individuato uno dei vulnus da provare a scardinare per agevolare processi di valorizzazione dei giovani all'interno delle cooperative. "Non abbiamo mai tempo per conoscerci", sarebbe prezioso creare occasioni all'interno delle cooperative per stimolare una conoscenza tra i soci delle reciproche attitudini, desideri, competenze, esigenze che esulano la specifica mansione o responsabilità lavorativa quotidiana, attraverso un processo intergenerazionale che coinvolga tutti. La proposta è di agire questo processo – anche attraverso alcune delle proposte individuate dal gruppo – sposando la prospettiva secondo cui la sostenibilità della cooperativa passa anche dal raggiungimento di una sostenibilità lavorativa, economica e aspirazionale dei singoli.

SCHEDA GRUPPO SFIDA 5

Il gruppo ha fatto emergere alcune declinazioni specifiche nel senso della sfida:

- Innovare significa cambiare qualcosa (noi) per cambiare anche qualcos'altro (l'esterno);
- per "competenze" si intende un giusto mix tra soft skills e hard skills;
- per "giovani" oggi si intendono gli under 40.

Sulla base delle esperienze dirette dei partecipanti al gruppo, i giovani ci sono ma non nei gruppi dirigenziali. Su 5 cooperative che erano rappresentate, 4 di esse avevano almeno un membro di Cda under 40. Ciò a fronte del fatto che circa il 50% dei soci lavoratori delle cooperative presenti al tavolo sono under 40. Di base, si riscontra un sentimento diffuso di inadeguatezza dei giovani, come se non si sentissero mai abbastanza pronti per ricoprire dei ruoli (sono necessari sempre più titoli e formazione). Questo è dovuto a diversi fattori, tra cui anche la scarsa conoscenza e consapevolezza di quali sono gli studi e le esperienze dei colleghi meno giovani. Per affrontare la sfida si ritiene necessario rafforzare la conoscenza delle competenze dei giovani nelle cooperative attraverso processi di accoglienza diversi, colloqui, attività trasversali e di team building, comprensione dei nuovi profili professionali e dei ruoli che possono ricoprire.

Per attrarre giovani talenti dentro il mondo cooperativo si ritengono necessari:

- · incentivi economici e fiscali;
- valorizzazione e remunerazione dell'impatto sociale;
- adeguamento delle infrastrutture e delle tecnologie a disposizione delle coop;
- percorsi di accompagnamento per la crescita professionale dei soci lavoratori.

SFIDA 6. COME POSSIAMO AUMENTARE IL RICONOSCIMENTO E LA VISIBILITÀ DELLA COOPERAZIONE SOCIALE E DEL SUO RUOLO NELLA SOCIETÀ?

Il gruppo considera la sfida assegnata altamente strategica per lo sviluppo della cooperazione sociale. Una sfida che comporta un'azione combinata su due focus sinergici: il potenziamento della comunicazione esterna e quello della comunicazione interna nelle organizzazioni cooperative. Questa *sfida comunicativa* ha bisogno di fondarsi su due alleanze. La prima tra la cooperazione sociale e la professionalizzazione delle azioni comunicative, sia che essa venga sancita attraverso la collaborazione con professionisti esterni o attraverso percorsi di formazione professionale e investimenti interni. La seconda tra la cooperazione sociale e le comunità (interne ed esterne) basata su un'azione di engagement che non si limiti a occasioni di informazione e condivisione, ma che miri a una abilitazione delle persone – e non solo dei comunicatori professionisti – come protagonisti attivi del processo comunicativo e narrativo della cooperazione sociale.

SCHEDA GRUPPO SFIDA 6

Sono necessarie azioni di comunicazione di due tipologie:

a) Comunicazione interna

Azioni tese all'engagement dei soci lavoratori e a creare consapevolezza sul lavoro in cooperativa, tra i lavoratori, anche giovani. Tra le possibili azioni si suggerisce: la creazione di una cassetta degli attrezzi unica, a disposizione di tutte le cooperative sociali e dei cooperatori; la predisposizione di un documento di cultura aziendale, da condividere e mettere in discussione insieme, che permetta di alimentare le riflessioni rispetto alla domanda "ci riconosciamo nei valori della cooperativa?"

b) Comunicazione esterna

Azioni tese al racconto dell'azione rivoluzionaria portata avanti dalla cooperazione sociale e alla narrazione delle buone pratiche cooperative. In questo ambito è importante adottare strumenti e linguaggi di comunicazione innovativi e diversi. Tra le possibili attività si suggerisce: la creazione di una cassetta degli attrezzi per la comunicazione esterna (che comprende un glossario dei termini e un manuale di utilizzo con indicazioni circa il "tono di voce" da utilizzare nei vari contesti), da mettere a disposizione anche di giornalisti e stampa; la realizzazione di iniziative in grado di attrarre l'attenzione di un grande pubblico, come un "Pride della Cooperazione Sociale", ovvero una manifestazione che mette al centro l'orgoglio dei lavoratori sociali, da organizzarsi durante il "giorno della cooperazione", o un programma di iniziative, sulla falsa riga di iniziative simili in altri settori, del tipo "Porte aperte delle cooperative sociali", dove è possibile, per gli esterni, andare in visita nelle sedi delle cooperative, scoprire i servizi e conoscere le persone che vi lavorano. Si rende perciò necessario promuovere la formazione di professionalità in grado di portare avanti tali azioni di comunicazione in maniera efficace.

SFIDA 7. COME POSSIAMO SUPPORTARE LA CONDIVISIONE E LA SPERIMENTAZIONE DI NUOVE STRATEGIE ORGANIZZATIVE ALL'INTERNO DEL MOVIMENTO COOPERATIVO?

Il contesto individuato dal gruppo è quello della associazione nazionale di rappresentanza Legacoopsociali per mettersi davanti alla sfida "Come possiamo diventare agenti di cambiamento di noi stessi?".

Partendo da un'analisi veloce dei punti di forza e di debolezza dell'assetto attuale dell'associazione, il gruppo ha messo in fila una serie di proposte volte, in prevalenza, a generare un'azione di valorizzazione delle risorse e delle competenze presenti all'interno dell'organizzazione (referendosi sia ai ruoli di rappresentanza che a quelli tecnici) e a favorire una azione di promozione, conoscenza e sensibilizzazione che dal livello centrale arrivi al livello territoriale e viceversa.

Ma il punto focale dell'analisi posto come propedeutico alla condivisione dello sviluppo di nuove strategie organizzative sta nell'invito alla disponibilità ad una messa in discussione necessaria: "Noi siamo disponibili ad analizzare a fondo i nostri punti di forza e criticità? A valorizzare la cultura dell'errore necessaria per sperimentare e innovare? Siamo disponibili al cambiamento?".

SCHEDA GRUPPO SFIDA 7

I dati di contesto sul sistema della cooperazione sociale Legacoopsociali, raccolti dai partecipanti durante i lavori, vedono un totale di 2400 cooperative sociali attive, con un valore della produzione pari a 4,5 milioni di Euro e 125.000 addetti, di cui il 75% donne e il 10% soggetti svantaggiati. La sfida formulata sopra è stata reinterpretata in "Come possiamo diventare agenti di cambiamento di noi stessi?". Dapprima il gruppo ha identificato una serie di punti di forza e di debolezza del sistema cooperativo.

Punti di forza:

- visione e consapevolezza verso l'innovazione da parte del gruppo di rappresentanza dell'organizzazione;
- funzioni trasversali di sintesi, connessione e progettazione;
- network
- avvio di processi di co-progettazione che poi vengono portati avanti dalle cooperative nei territori.

Punti di debolezza:

- ridotti organici e scarsità di risorse umane competenti (che però può essere ottimizzata con una messa a sistema delle risorse) per problemi di sostenibilità;
- · difformità territoriali;
- · scarsa visibilità dell'associazione nazionale e di quelle territoriali;
- distanza comunicativa tra associazione e cooperative;
- difficoltà nell'individuare e proporre modelli comunicativi, organizzativi e gestionali dei servizi;
- · anzianità dei gruppi dirigenti e scarsa promozione dell'intergenerazionalità;
- scarso senso di appartenenza dei soci;
- deboli legami e alleanze tra cooperative;
- difficoltà nel trovare soluzioni comuni.

Obiettivo: Promuovere una visione nuova all'interno di Legacoop Nazionale e nelle nostre reti, attraverso:

- 1. la valorizzazione dei ruoli e la co-progettazione con i responsabili territoriali;
- 2. il rafforzamento delle collaborazioni e della presenza dell'associazione nazionale nei territori;
- 3. la creazione di coordinamenti di area con il supporto di figure specialistiche;
- la coprogettazione intergenerazionale in risposta a sfide specifiche all'interno di una summer school come questa, che coinvolga la presidenza e i responsabili regionali;
- 5. una newsletter dedicata con aggiornamenti rivolti direttamente alle cooperative.

138

4. Conclusioni

Il mondo della cooperazione sociale che si è incontrato in occasione della Summer School ha dimostrato un forte senso di appartenenza, di coesione, di consapevo-lezza ma anche di spirito critico, rispetto a sé stessi e anche al sistema della rappresentanza. Lo sforzo di lavorare su principi, sfide pratiche, individuazione di punti di forza e debolezza, opportunità e minacce ha restituito un quadro di lettura del presente realistico e al contempo pronto a misurarsi con slancio verso un orizzonte propositivo di cambiamento.

Le proposte tratteggiate costituiscono un ottimo canovaccio di lavoro, indicazioni preziose per Legacoopsociali al fine di orientare sia la propria missione di rappresentanza che quella di servizio. È stato espresso a più voci e in più momenti di confronto un appello alla stessa organizzazione di rappresentanza, percepita come strumento potenziale di crescita e competitività del sistema, ad attivare forme organizzative nuove e capacità progettuali all'altezza delle sfide del presente, a rendersi abilitatrice, in circolarità con l'azione singola delle cooperative, di forme sperimentali di intervento e di costruzione di relazioni. Un invito a essere il luogo piattaforma, di riferimento, stimolo e aggregazione di quel valore cooperativo che vuole tramutarsi in *impresa sociale*, intesa non solo come veicolo imprenditoriale vocato al perseguimento dell'interesse generale, ma come azione trasformativa collettiva per contribuire al cambiamento della società in chiave sistemica e sostenibile.

PARTECIPANTI DELLA SUMMER SCHOOL 2022 "RADICI NEL FUTURO"		
NOME E COGNOME	COOPERATIVA O ENTE DI APPARTENENZA	REGIONE
Alberto Alberani	Legacoop Emilia Romagna Legacoopsociali Nazionale	Emilia-Romagna
Alessia Bellino	Gulliver società cooperativa sociale	Emilia-Romagna
Andrea Pianu	Legacoop Sardegna Legacoop Nazionale	Sardegna
Andrea Zanta	Orso Blu Impresa Sociale	Piemonte
Angela Di Russo	Spazio Incontro cooperativa sociale	Lazio
Beatrice Ricci Maccarini	Il Trattore Cooperativa Sociale	Lazio
Carlotta Cerri	CO&SO EMPOLI Società Cooperativa	Toscana
Carolina Borra	Il Margine s.c.s.	Piemonte
Claudia Melli	Il Ginepro società cooperativa sociale	Emilia-Romagna
Daniela Fazio	Kyosei cooperativa sociale	Calabria
Edith Del Valle Zanoni	S. Onofrio cooperativa sociale onlus	Lazio
Elisa Verduri	PROGES Società Cooperativa	Emilia-Romagna

Emanuela Castorri	Società Cooperativa Sociale Il Quadrifoglio	Umbria
Emanuela Fontanesi	Gulliver società cooperativa sociale	Emilia-Romagna
Fabiola Mocetti	Società Cooperativa Sociale Il Quadrifoglio	Umbria
Fucini Barbara	Gulliver società cooperativa sociale	Emilia-Romagna
Guido Antonelli Costaggini	coop. EDI onlus	Lazio
Ilenia Marangon	Il Trattore cooperativa Sociale	Lazio
James Franco	Aelle il Punto Cooperativa Sociale	Lazio
Laura Gallo	Cooperativa Sociale P.G. Frassati s.c.s. Onlus	Piemonte
Laura Onorato	II Margine s.c.s.	Piemonte
Luca Calvetto	Cooperativa Sociale P.G. Frassati s.c.s. Onlus	Piemonte
Manola Di Donato	Cooperativa Animazione Valdocco	Piemonte
Margherita Neri	Cooperativa Sociale Piazza Grande	Emilia-Romagna
Mariacristina Beatrice Dragonetti	S.C.S. Sintesi - Minerva	Toscana
Marilena Zuccherofino	Cooperativa Sociale Futura	Lazio
Mario Rosati	Opera cooperativa sociale	Marche
Marta Battioni	Legacoop Lombardia Legacoopsociali Nazionale	Lombardia
Martina Montis	Controvento	Sardegna
Michele Pellegrini	Legacoop Veneto	Veneto
Pamela Civitareale	S. Onofrio Cooperativa Sociale Onlus	Lazio
Pierluigi Monachetti	La Formica società cooperativa sociale	Emilia-Romagna
Roberto Dentale	Cooperativa Sociale Cerere	Lazio
Sandra Pellino	Cooperativa Sociale Terra Felix	Campania
Serena Silvana Marina Antonelli	PROGES Società Cooperativa	Emilia-Romagna
Stefania Campanella	CAPP cooperativa sociale	Sicilia
Stefania Torquati	On the Road Società Cooperativa Sociale	Marche
Stefano Cignitti	Idea Prisma 82 Cooperativa Sociale	Lazio
Stella Latini	S.C.S. Sintesi - Minerva	Toscana
Veronica Aprile	Idea Prisma 82 Cooperativa Sociale	Lazio

ISTANTANEE SUMMER SCHOOL 2022

















































Riferimenti bibliografici

PROCESSI DI CAMBIAMENTO

Alleanze cooperative. La scommessa del mutualismo di fronte alle sfide sistemiche. di Andrea Baldazzini e Paolo Venturi

- Poli R. (2019), Lavorare con il futuro: idee e strumenti per governare l'incertezza, Milano: EGEA.
- Rago S., Venturi P., Daconto G. (2020), Innovazione sociale e governance territoriale: la dimensione trasformativa delle cooperative di comunità, Working Papers, Fondazione G. Brodolini.
- Rajan R. (2019), Il terzo pilastro: la comunità dimenticata da Stato e mercati, Milano: Egea, Università Bocconi.
- Raitano M., Sgritta B. (a cura di) (2018), Un welfare per le generazioni: dal conflitto alla sostenibilità, Roma: Ediesse.
- Sacconi L., Ottone S. (2015), Beni comuni e cooperazione, Il Mulino, Bologna.
- Shafik M. (2021), Quello che ci unisce: un nuovo contratto sociale per il 21. secolo, Milano: Mondadori.
- Venturi P., Zandonai F. (2022), *Neomutualismo. Ridisegnare dal basso competitività e welfare*, Egea, Milano.

Sfide future e nuove competenze: tra clima, tecnologia e trasformazioni sociali. di Alberto Robiati

- · Barbera F. & Parisi T. (2019), Innovatori sociali.
- · Chermack T. (2022), Using Scenarios.
- · De Masi D. (2016), Una semplice rivoluzione.
- De Toni A. et al. (2016), Anticipare il futuro.
- Edes B. (2022), Learning from tomorrow.
- Hines A. & Bishop P. (2015), Thinking about the future.
- Leicester G. (2016), Transformative innovation.
- McGonigal J.(2022), Imaginable.
- Morace F.(2020), Che cos'è il futuro.
- Paura R. (2022), Occupare il futuro.
- Poli R.(2019), Lavorare con il futuro.
- Schwarz P. (1996), The art of the long view.
- Sharpe B. (2013), Three horizons. The patterning of hope.
- Smith S. & Ashby M. (2020), How to future.
- Taleb N.(2012), Antifragile.
- Wade W.& Ravera S.(2022), 4 futuri. Guida pratica allo scenario planning.
- Webb A. (2018), The signals are talking.

Le nuove generazioni di changemaker che vogliono realizzare il bene comune.

di Federico Mento

Laloux F. (2014), Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness, Nelson Parker.

PARTNERSHIP E STRUMENTI INNOVATIVI PER L'IMPRENDITORIA SOCIALE

Imprese sociali all'opera! Caratteristiche, potenziale di sviluppo, rappresentanza.

di Andrea Bernardoni

- Borzaga C. (2009), L'impresa sociale. Bruni L., Zamagni S.(a cura di), 516-526.
- Borzaga C., & Defourny, J. (2001), L'impresa sociale in prospettiva europea. Trento Ed, 31, 29-32.
- Borzaga C. & Musella, M. (2021), L'Impresa Sociale in Italia Identità, ruoli e resilienza, IV Rapporto Iris Network.
- Defourny J., & Nyssens, M. (2008), Social enterprise in Europe: recent trends and developments, Social enterprise journal.
- · Hansmann H. (2000), The ownership of enterprise, Harvard University Press.
- Terzjus (2022), Dal non profit al Terzo settore. Una riforma in cammino, Terzjus Report.

Appendice. Dati sull'impresa sociale in Italia.

di Andrea Bernardoni e Maria Felicia Gemelli

- Terzjus (2022), Dal non profit al Terzo settore. Una riforma in cammino, Terzjus Report.
- A cura di Bobba L., Fici A. e Gagliardi C. (2022), *Le "nuove" imprese sociali. Tendenze e prospettive dopo la riforma del terzo settore*, Quaderni di Terzius.
- Borzaga C. & Musella M. (2021), L'Impresa Sociale in Italia Identità, ruoli e resilienza, IV rapporto Iris Network.

COMUNICAZIONE, PARTECIPAZIONE, NUOVI SPAZI DI INTERAZIONE E NARRAZIONE

Processi di partecipazione ibrida tra on site e digitale.

di Andrea Volterrani

- Antonucci MC., Sorice M., Volterrani A. (2022). Social and digital vulnerabilities: The role of participatory processes in the reconfiguration of urban and digital space. Frontiers Political Sciences. 4:970958. doi: 10.3389/fpos.2022.970958.
- Barbas A. (2020). Educommunication for social change. In Sthephansen H. Trerè E. (2020). Citizen media and practice. Currents, connections, challenges. New York:Rout-

- ledge pp. 73-87.
- Couldry N., Hepp A. (2017). The mediated construction of reality. Cambridge: Polity.
- Couldry N., Mejias U. (2019). The Costs of Connection. How Data Is Colonizing Human Life and Appropriating It for Capitalism. Stanford: Stanford University Press.
- Esposito A. (2022). Artificial Communication. Massachussets: Mitpress.
- Geissel, B., and Joas, M. (2013). Participatory Democratic Innovations in Europe: Improving the Quality of Democracy? Berlin: Barbara Budrich Publisher.doi: 10.2307/j. ctvdf0qdc.
- Hepp A. (2020). Deep mediatization. New York: Routledge.
- Knoublach, H., and Löw, M. (2017). On the spatial refiguration of the social world. Sociologica 2, 1–27. doi: 10.12759/hsr.45.2020.2.263-292
- Ragnedda M. (2020). Enhancing Digital Equity: Connecting the Digital Underclass, Springer International Publishing, London
- Squillaci L., Volterrani A. (2021). Lo sviluppo sociale delle comunità. Bologna: Fausto Lupetti.
- Volterrani A. (2021). Comunicare per prevenire. Milano: Meltemi.

Identità e reputazione delle organizzazioni. Il ruolo della comunicazione.

di Raffaele Lombardi

- Bernocchi R., Contri A., Rea A. (2018), Comunicazione sociale e media digitali, Roma, Carocci.
- Fombrun C. (1996), Reputation. Realizing Value from the Corporate Image, Boston, Harward Business School Press.
- Grunig J.E. (2009), Image and substance: From symbolic to behavioral relationships, "Public Relation Review", No. 91, Vol. 2, pp. 131-139.
- Invernizzi E. (2005), Manuale di Relazioni pubbliche 1. Le tecniche e i servizi di base, McGraw-Hill, Milano.
- Istat (2017), Censimento permanente delle istituzioni non profit, Roma, www.istat.it.
- Istat (2020), Struttura e profili del settore non profit, Roma, www.istat.it.
- Kanter B., Fine A., (eds., 2010), The Networked Nonprofit: Connecting with Social Media to Drive, San Francisco, Jossey-Bass.
- Kluvers R., Tippett J. (2011), An exploration of stewardship theory in a Not-for-Profit organisation, "Accounting Forum", 35(4): 275-28.
- Lombardi R. (2019), The inalienable value of visual identity. An analysis of visual representations in the Italian Third Sector, Roma, Roma, XIII Colloquio Scientifico sull'Impresa Sociale, 438-446.
- Peruzzi G., Lombardi R. (2018), Un nuovo attore nel sistema della formazione nazionale: il Terzo Settore e l'esperienza del progetto Formazione Quadri del Terzo Settore del Sud Italia. "Scuola Democratica". 2: 335-355.
- Remotti F. (2017), L'ossessione identitaria, Roma-Bari, Mondadori.
- Rolando S. (2004), La comunicazione di pubblica utilità. Identità, politica, istituzioni, pubbliche amministrazioni, Milano, Franco Angeli.

- Schein E.H. (2000), *Cultura d'impresa*. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi, Milano, Raffaello Cortina.
- Sciolla L. (cur., 1983), *Identità. Percorsi di analisi in sociologia*, Torino, Rosenberg & Sallier.
- Squillaci L., Volterrani A. (2021), Lo sviluppo sociale delle comunità. Come il terzo settore può rendere protagoniste, partecipative e coese le comunità territoriali, Bologna, Lupetti.
- Volterrani A., Sensi G. (2019), Perché comunicare il sociale, Roma, Maggioli.

Indice degli autori

Baldazzini Andrea

Sociologo, ricercatore senior di AICCON e membro della redazione di Pandora Rivista. I suoi principali ambiti di ricerca riguardano il campo dei sistemi territoriali di welfare con particolare attenzione alle organizzazioni di terzo settore e nello specifico ai processi di innovazione interni alle realtà dell'imprenditoria sociale e della cooperazione. Più in generale si occupa dei temi dell'innovazione sociale, delle politiche sociali e delle trasformazioni della governance inerenti i rapporti tra pubblica amministrazione e soggetti di terzo settore.

Bellino Alessia

Antropologa, responsabile dell'ufficio comunicazione & marketing presso Gulliver cooperativa sociale di Modena, autrice del libro autobiografico "Dalla corsia alla corsa" edito da Progettarte Edizioni nel 2021, disegnatrice per hobby.

Bernardoni Andrea

Responsabile dell'area ricerche presso Legacoopsociali Nazionale, presidente Legacoopsociali Umbria, responsabile dell'ufficio economico e finanziario presso Legacoop Umbria e membro del consiglio direttivo di Iris Network.

Bisirri Giorgio

Presidente di Marche Servizi Soc. Coop. Impresa Sociale, esperto di programmazione e progettazione, si occupa da oltre 20 anni di supportare il sistema cooperativo e la pubblica amministrazione nella pianificazione e gestione di iniziative complesse, attivando opportunità di finanziamento disponibili. Si occupa di rigenerazione sociale, economica e culturale dei territori promuovendo l'adozione di approcci partecipativi e multistakeholders.

Dami Filippo

Professore associato di diritto tributario nell'Università di Siena, dottore commercialista e revisore legale, ha indirizzato precipuamente i suoi studi sulla tassazione dell'impresa. È autore di due monografie e di numerosi articoli pubblicati su riviste scientifiche e professionali. Nel 2017 ha partecipato ai lavori di definizione della riforma del terzo settore collaborando con la struttura consulenziale del Ministero del lavoro. È membro del comitato di redazione di giurisprudenza delle imposte, del comitato scientifico della rivista Modulo 24 – Terzo Settore de Il Sole 24 Ore e di quello di Terzjus.

Garone Marina

Avvocato, collabora con lo studio professionale e-IUS come manager dell'area di consulenza giuridico-tributaria rivolta agli enti non profit. Ha maturato una significativa esperienza nel diritto del terzo settore e dell'economia sociale e svolge attività di formazione nei confronti di operatori e associazioni di categoria sulla normativa in materia di enti non profit. È autrice di articoli per Il Sole 24 Ore e riviste specializzate in materia tributaria e membro del comitato scientifico del Modulo 24 – Terzo settore de Il Sole 24 Ore.

Gemelli Maria Felicia

Responsabile area progetti di Legacoopsociali. Collabora nella progettazione, gestione e organizzazione di progetti e attività istituzionali, formative e promozionali per Legacoopsociali. Lavora in qualità di consulente nelle aree di project management, progettazione e assistenza tecnica per la valutazione di progetti per enti profit e non profit.

Jahier Luca

Giornalista, economista e politologo, esperto di terzo settore ed economia sociale, cooperazione internazionale, Africa e SDGs. Da sempre attivo nelle organizzazioni del terzo settore e del volontariato italiano, ove ha ricoperto diversi incarichi di responsabilità apicale. Dal 2002 membro del CESE - Comitato economico e sociale europeo (la Casa della società civile organizzata a livello dell'UE, l'assemblea consultiva istituita dal Trattato di Roma EY, 64 anni fa), ricoprendo diversi incarichi ed essendo autore di diversi pareri. Già presidente da ottobre 2010 ad aprile 2018 del gruppo Interessi diversi, poi presidente del CESE da aprile 2018 a ottobre 2020. Attualmente vicepresidente del gruppo del semestre europeo, si occupa del monitoraggio dei PNRR e della partecipazione degli attori della società civile agli stessi, dell'analisi annuale della crescita sostenibile e delle raccomandazioni specifiche per paese della Commissione europea. In qualità di presidente del CESE ha scelto come motto del programma della presidenza #rEUnaissance, basato su 3 pilastri: sostenibilità, pace e cultura.

Lombardi Raffaele

Ricercatore di sociologia dei processi culturali e comunicativi al dipartimento di comunicazione e ricerca sociale della Sapienza Università di Roma, dove svolge attività didattica e di ricerca sull'identità e la comunicazione delle organizzazioni complesse, con particolare riferimento al tema dell'inclusione delle diversità nelle culture organizzative.

Mannocchi Francesca

Presidente di LAMA Società cooperativa – Impresa sociale dal 2022 e responsabile dell'area comunicazione. Laureata in sociologia alla facoltà di Scienze politiche dell'Università di Pisa, consegue poi un Master in progettazione europea per lo sviluppo locale ed uno in governance e strategia aziendale. Lavora per 15 anni nel mondo della rappresentanza datoriale, occupandosi di lobbying istituzionale e progetti di innovazione e promozione del made in Italy. Collabora con diversi enti pubblici e con l'agenzia per la coesione territoriale della presidenza del consiglio dei ministri. Abbraccia il mondo della cooperazione dal 2018 e se ne innamora perdutamente.

Manzo Giuseppe

Giornalista professionista, responsabile comunicazione Legacoopsociali e direttore magazine nelpaese.it; redattore e speaker del giornale radio sociale; docente del master in comunicazione sociale all'Università Tor Vergata di Roma.

Mento Federico

Direttore di Ashoka Italia. Laureato in antropologia culturale presso l'Università la Sapienza. Dal 2000 al 2003 si è occupato di progettazione sociale presso l'associazione Ora d'aria. Dal 2006 al 2008, ha lavorato presso il Ministero delle politiche giovanili e sport, sviluppando l'area legata allo sport per tutti. Dal 2012 al 2019 ha diretto Human Foundation, mentre dal 2015 è segretario generale presso Social Value Italia. Ha fatto parte, inoltre, del board di Social Value International. Dal 2020 è nell'advisory board di Aimpact-Avanzi Etica SICAF EuVECA S.p.A.

Robiati Alberto

Direttore di Forwardto – Studi e competenze per scenari futuri, esperto di innovazione e specializzato in futures studies & strategic foresight. Collabora con Politecnico e Università di Torino, conducendo laboratori su futuri possibili e innovazione sociale. Consulente e formatore per imprese, PA e terzo settore su sviluppo strategico, processi trasformativi, change management e leadership. Membro del consiglio consultivo dell'Italian Institute for the future, program director della Foresight Academy al Cottino Social Impact Campus.

Sepio Gabriele

Avvocato cassazionista e partner dello studio e-IUS. È stato coordinatore del tavolo tecnico-fiscale per la riforma del terzo settore presso il Ministero del lavoro e ha svolto, in qualità di tecnico, attività di redazione legislativa su numerose tematiche riguardanti la normativa in materia di enti non profit ed economia sociale. È segretario generale dell'osservatorio per la filantropia e il terzo settore (Terzjus) e membro del comitato scientifico per la promozione dell'economia sociale nei rapporti internazionali, istituito dal Ministro del lavoro, e della commissione fiscale del Coni. Autore di numerose pubblicazioni su riviste specializzate, collabora stabilmente con Il Sole 24 Ore su temi di fisco ed economia.

Turchetto Giorgia

Geografa culturale, sociologa, innovatrice sociale, esperta di processi di co-progettazione e facilitazione. Ha maturato una lunga esperienza nell'ideazione, progettazione e sviluppo di programmi di innovazione sociale a base culturale, di marketing sociale, di audience engagement, di welfare culturale e di comunità. È responsabile dell'agenzia di marketing e sviluppo dell'Agenzia dei parchi della bellezza e della scienza della Fondazione di comunità Messina, social innovation e project manager dello studio e-IUS. Dirige un progetto di partenariato nazionale di contrasto alla povertà educativa selezionato dall'impresa sociale Con i bambini e giudicato tra i progetti nazionali più innovativi nella strategia di lotta alla povertà educativa dei minori.

Venturi Paolo

Direttore di AICCON, centro studi sull'economia sociale e The FundRaising School. Docente di imprenditorialità e innovazione sociale presso l'Università di Bologna. Componente del comitato scientifico della fondazione Symbola, della fondazione Unipolis e della Social impact agenda per l'Italia. Componente del gruppo di lavoro per la riforma del terzo settore. Membro della consulta della cooperazione regione Toscana e della consulta della cooperazione sociale della regione Emilia-Romagna.

Volterrani Andrea

Sociologo dei processi culturali e della comunicazione, professore associato presso l'Università di Roma Tor Vergata, direttore del Master in comunicazione sociale e del Master in agricoltura sociale. Coordina progetti europei sulla comunicazione, sulla prevenzione, sulla resilienza delle comunità e sulla formazione per lo sviluppo cooperativo. Si occupa di ricerca, formazione e consulenza sulla comunicazione sociale e sulla prevenzione, sul terzo settore e sul volontariato, sulle nuove forme di mutualità e sullo sviluppo sociale di comunità.

PER LE ESPERIENZE COOPERATIVE

Benfenati Elisabetta

Pedagogista dell'area commerciale – ufficio progettazione di CADIAI. Con esperienza di oltre 20 anni in funzioni di progettazione, monitoraggio, direzione e coordinamento tecnico-pedagogico di servizi rivolti ai minori, coordina il tavolo tecnico di Scu. Ter. per realizzare progetti/servizi con finalità di innovazione e sviluppo.

Blasi Alessandro

Presidente di Idee in movimento, una cooperativa dedita alla gestione di attività e servizi finalizzati principalmente all'integrazione, all'educazione (con particolare rilevanza per quanto riguarda l'educazione al consumo etico e sostenibile), al contrasto della povertà e dell'emarginazione.

Cignitti Stefano

Dal 2004 è dipendente di Idea Prisma 82 e dal 2007 ne è anche socio. Dal 2018 è membro del consiglio di amministrazione. Inizia come assistente domiciliare e assistente educativo culturale (AEC, oggi OEPAC) e come operatore nei diversi servizi della cooperativa. Dal 2016 si occupa di comunicazione, raccolta fondi e progettazione, soprattutto per la parte amministrativa dei bandi. Per InnovalnRete è membro del comitato di gestione e referente del gruppo comunicazione.

Coden Andrea

Dal 2018 socio della cooperativa Equa e responsabile organizzativo e gestionale di differenti servizi e strutture socio-sanitarie sul territorio di Milano e hinterland. Laureato in ricerca pedagogica e consulenza educativa e con un master in project management. Appassionato e visionario per cercare il bello in ogni contesto, per costruire luoghi dove le persone possano sentirsi protetti come a casa.

Esposito Chamunda

Pugliese, classe 1985, si trasferisce a Genova nel 2004 per studiare mediazione interculturale. Nel 2006 si avvicina al lavoro sociale ed educativo tramite il volontariato e decide di farne la propria professione. Oggi è socia della cooperativa il Ce.Sto, coordinatrice della segreteria di direzione e dell'ufficio progetti della cooperativa.

166

Fazio Daniela

Comunicatore sociale, non-profit copywriter. Cura la comunicazione sociale della cooperativa sociale Kyosei. Ha frequentato il Master universitario di I livello in comunicazione sociale all'Università degli studi di Roma Tor Vergata. Ha frequentato due corsi di formazione sul copywriting e content marketing dell'agenzia di comunicazione Pennamontata. Ha svolto il percorso di formazione FQTS2020 del Forum del terzo settore. Ha collaborato con il consorzio Macramè di Reggio Calabria da maggio 2020 sino a luglio 2022.

Mecheri Gabriele

Presidente di Beta due cooperativa sociale, cooperatore sociale con la voglia e la curiosità di far cose sempre nuove convinto che si debba sempre guardare avanti.

Patelli Chiara

Direttrice della cooperativa L'innesto onlus in Val Cavallina. Laureata in sociologia. Durante gli studi si avvicina al mondo della cooperazione con lavori stagionali e decide di lavorare con la cooperativa sociale L'innesto, sviluppando le sue sensibilità nell'ambito dello sviluppo locale partendo dall'interesse per la valorizzazione delle risorse del proprio territorio con il coinvolgimento della propria comunità.

Patuzzo Michela

Coordinatrice di Spazio donna Bologna. Si occupa di progettazione sociale e di coordinamento di progetti a livello locale e internazionale all'interno della cooperativa sociale Cadiai, con un focus sulle fasce deboli della popolazione: donne, minori, anziani, disabili. Laureata in management dell'economia sociale all'Università di Bologna, con una specializzazione in imprese cooperative e riuso sociale di beni confiscati alle mafie.



euro 28,00