

Il nodo del lavoro. Mercati, trasformazioni, politiche
Catania, 22 - 23 settembre 2011

Lavorare nell'impresa sociale: aspetti strutturali e relazionali

Gian-Luigi Bulsei

*Siamo passati da una società con isole di mercato
ad un mercato con isole di società*
(Karl Polany)

*La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione
a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata.
La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei
e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità*
(Art. 45 della Costituzione italiana)

1. Premessa

Digitando su Internet *social enterprise* si ottengono quasi 24 milioni di risultati; la stessa ricerca con Google Scholar segnala ben 1.400.000 pubblicazioni o citazioni. Nonostante questa popolarità, la conoscenza approfondita del fenomeno resta nel complesso limitata sia tra gli operatori economici sia tra i *policy makers*. Per diverso tempo le cosiddette “imprese sociali”, la cui attività non è mossa né dall'obiettivo specifico di perseguire profitto economico né da programmi amministrativi, sono state considerate marginali rispetto ai due assi portanti del mercato e delle istituzioni pubbliche; in seguito l'interesse per tale modo differente di fare impresa è cresciuto, di pari passo con la progressiva diffusione, al di là del paradigma bipolare Stato–mercato, di organizzazioni private che combinano natura produttiva e finalità sociale (Borzaga e Fazzi 2011).

Il presente contributo si inserisce in un più ampio progetto di ricerca coordinato da chi scrive presso il Centro Interdipartimentale Volontariato e Impresa Sociale (CIVIS) dell'Università del Piemonte Orientale, volto ad indagare la risposta del sistema cooperativo alla crisi economico–finanziaria; alcuni risultati preliminari sono stati presentati nell'ambito del Master Interuniversitario in Management dell'Impresa Cooperativa (MIC) promosso dagli Atenei piemontesi.

Obiettivo centrale del paper è quello di esplorare l'effettiva capacità delle imprese sociali italiane di rappresentare un ambito economico–occupazionale in grado di valorizzare il fattore lavoro, reggere di fronte alla congiuntura sfavorevole, contribuire allo sviluppo e alla coesione sociale dei sistemi locali nei quali operano.

Dal punto di vista teorico–metodologico, si è fatto riferimento sia alla letteratura economica e sociologica in tema di organizzazione dell'impresa sociale sia a recenti studi sulla gestione delle risorse umane e le relazioni di lavoro nelle imprese cooperative, cercando in particolare di:

- a) mettere in luce caratteristiche, potenzialità e limiti di organizzazioni nate “dal basso”, che rappresentano un'offerta aggiuntiva di beni e servizi e creano opportunità di lavoro e innovazione sociale;
- b) verificare l'esistenza per tali imprese di un peculiare modello di relazioni industriali.

2. Un modo differente di fare impresa: fenomeno organizzativo e forme giuridiche

Il termine *impresa sociale* è stato utilizzato a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso per indicare alcune iniziative private di nuova costituzione, spesso avviate da volontari, impegnate non solo nella promozione dei diritti (come le tradizionali organizzazioni senza scopo di lucro), bensì nella diretta gestione di servizi sociali ed in attività produttive volte a favorire l'inserimento lavora-

tivo di persone svantaggiate (Borzaga 2009; Borzaga e Fazzi 2011). Poiché allora l'ordinamento italiano non contemplava una forma giuridica coerente con gli obiettivi e gli assetti proprietari di tali nuove iniziative imprenditoriali, i promotori si orientarono verso la soluzione cooperativa, cui la nostra Costituzione attribuisce un'esplicita funzione sociale (all'art. 45, riportato in epigrafe).

Ma quali sono le peculiarità che consentono ad un'impresa di definirsi "sociale"? E quali caratteristiche dovrebbe avere un soggetto che opera nel sociale per raggiungere lo *status* di impresa? La definizione elaborata dal *network* europeo EMES si conferma come una delle più solide dal punto di vista teorico ed è inoltre applicabile a una molteplicità di esperienze e contesti; tale definizione considera due dimensioni: quella economico-imprenditoriale e quella sociale (Borzaga e Defourny 2001).

La *dimensione economico-imprenditoriale* prevede quattro indispensabili requisiti:

- una produzione di beni e/o servizi in forma continuativa;
- un elevato grado di autonomia;
- un significativo livello di rischio economico;
- la presenza, accanto a volontari o consumatori, di forza lavoro retribuita.

La *dimensione sociale* è invece determinata dalle seguenti caratteristiche:

- avere l'esplicito obiettivo di produrre benefici a favore della comunità;
- essere un'iniziativa collettiva, promossa da un gruppo di cittadini;
- essere governata da logiche non basate sulla proprietà del capitale;
- garantire una partecipazione allargata, che coinvolga almeno in parte le varie realtà sociali interessate all'attività dell'impresa;
- limitare (o non prevedere) la distribuzione degli utili.

Da un lato, la natura di impresa non viene individuata semplicemente nella produzione e vendita (non episodiche e marginali) di servizi alle persone o ad altre organizzazioni, quanto piuttosto nella presenza di soggetti privati disposti ad assumersi autonomamente un rischio imprenditoriale e gestionale. Dall'altro lato, a connotare tali imprese come sociali non è l'attività svolta (i servizi prodotti), ma l'obiettivo perseguito (l'interesse della comunità). L'impresa sociale è pertanto un soggetto giuridico privato e autonomo (dalla pubblica amministrazione e da altri soggetti privati), che svolge attività produttive secondo criteri imprenditoriali (continuità, sostenibilità, qualità), ma che persegue, a differenza delle imprese convenzionali, un'esplicita finalità sociale. Essa mantiene forti legami con la comunità territoriale in cui opera e ricava le risorse economico-finanziarie necessarie sia dalle commesse pubbliche sia dalla domanda privata (Borzaga 2009; Bulsei 2011a).

L'esistenza stessa di tali organizzazioni non può essere spiegata facendo ricorso alla teoria economica tradizionale, secondo la quale le imprese vengono costituite per perseguire l'interesse dei loro proprietari e svolgono appieno la loro funzione solo se assumono come obiettivo il conseguimento di un margine di profitto che soddisfi gli investitori. Adottando una simile prospettiva, le uniche spiegazioni plausibili circa l'esistenza di forme di imprenditorialità sociale è che si tratti di "degenerazioni", rese possibili dai privilegi concessi (ad esempio benefici fiscali o mercati protetti) oppure dall'adozione di comportamenti opportunistici (come lo sfruttamento dei lavoratori). Al contrario, una diversa interpretazione tende a configurare l'impresa sociale come una struttura di incentivi che si prefigge di produrre un bene o un servizio a vantaggio della comunità (Borzaga 2009).

Nel nostro Paese, le caratteristiche dell'impresa cooperativa sono state definite per la prima volta dalla legge n. 381 del 1991: secondo tale normativa essa ha lo scopo di perseguire l'interesse generale alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini, attraverso la gestione di servizi alla persona e lo svolgimento di attività finalizzate all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati (art. 1, comma 1). In base alla legge le cooperative vengano classificate in tre aggregati: quelle di tipo A, che svolgono attività relative alla gestione dei servizi sociali; quelle di tipo B, che svolgono attività produttive finalizzate all'inserimento lavorativo; quelle miste, che svolgono entrambe le attività.

L'inserimento di tali organizzazioni nel cosiddetto terzo settore, e non nel mercato, è dovuto al fatto che esse sono caratterizzate dal perseguimento di scopi solidaristici e non solo mutualistici.

Per tale motivo, la normativa contempla che all'interno delle cooperative sociali possano coesistere soci volontari, a fianco di soci prestatori, di soci fruitori, di soci sovventori e di lavoratori non soci. Per le cooperative di tipo B la legge stabilisce che almeno il 30% dei lavoratori sia costituito da persone svantaggiate: si tratta di soggetti che, a causa delle problematiche personali o familiari di cui sono portatori, hanno scarse possibilità di inserimento autonomo nel mondo del lavoro; le cooperative offrono loro l'opportunità di superare la condizione di emarginazione e di dipendenza dai servizi assistenziali attraverso il riconoscimento di un ruolo sociale attivo. La legge prevede infine l'istituzione di registri regionali presso i quali le cooperative sociali debbono iscriversi per poter stipulare convenzioni con gli enti pubblici, sia per la gestione di servizi socio-sanitari sia per la fornitura di beni e servizi prodotti attraverso il lavoro dei soci in condizione di svantaggio, nonché per beneficiare di agevolazioni fiscali e tributarie (Bulsei 2011a).

Con l'approvazione della *Legge delega sull'impresa sociale* e la successiva emanazione del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155, si è avviato un processo di riconoscimento normativo di un nuovo modello giuridico-organizzativo, basato sui seguenti cardini:

- a) l'esercizio dell'attività di impresa in via stabile e principale e la sua finalizzazione all'interesse generale (art. 1);
- b) la qualificazione dei beni e servizi prodotti in termini di "utilità sociale" (artt. 1 e 2);
- c) l'assenza di scopo di lucro (art. 3);
- d) l'autonomia dal settore pubblico e da quello privato *forprofit* (art. 4);
- e) l'adozione del bilancio sociale (art. 10);
- f) il coinvolgimento di lavoratori e destinatari nell'attività d'impresa (art. 12).

Secondo la nuova disciplina, possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutte le forme giuridiche previste dal libro V del Codice civile (associazioni, fondazioni, società a responsabilità limitata, cooperative e consorzi), a condizione di rispettare alcune prescrizioni generali: le organizzazioni che sono già *nonprofit* (come ad esempio le fondazioni) devono possedere i requisiti indispensabili per operare come imprese (capitale, bilancio, contabilità, e così via); le forme imprenditoriali già consolidate devono adottare il vicolo di non distribuzione degli utili, nonché, in caso di trasformazione o cessazione, di devoluzione del patrimonio a favore di iniziative a carattere sociale. La normativa, inoltre, elenca vari settori nei quali le imprese sociali possono operare, oltre a quelli tradizionali dei servizi sociali e sanitari: istruzione, tutela dell'ambiente, turismo sociale, valorizzazione del patrimonio culturale, ricerca e formazione universitaria, servizi ad altre organizzazioni (Iamici, in Borzaga e Zandonai 2009, pp. 87 e ss.; Borzaga e Fazzi 2011, pp. 80-4).

Nonostante la dinamicità del settore (di cui si dirà più avanti), l'applicazione della Legge delega ha fatto emergere alcuni nodi problematici. In un *policy paper* elaborato da IrisNetwork (la rete di Istituti di Ricerca sull'Impresa Sociale), vengono indicate le principali linee guida per un'agenda di iniziative a supporto dell'impresa sociale in Italia (Appendice a Borzaga e Zandonai 2009, pp. 233-35). In sintesi:

- promuovere una campagna informativa a livello nazionale che, a partire dalla nuova legge, faccia conoscere le potenzialità dell'impresa sociale agli enti pubblici, agli operatori economici, alla cittadinanza;
- armonizzare i benefici di legge per le diverse forme di impresa sociale, con l'estensione delle agevolazioni riconosciute alle Organizzazioni non lucrative di utilità sociale (Onlus);
- ampliare le "materie di particolare rilievo sociale" che definiscono l'attività di impresa sociale, inserendo importanti settori oggi non presenti (come ad esempio il commercio equo e solidale ed i servizi al lavoro);
- raccordare gli ambiti di attività previsti dalla normativa più recente ed evoluta con quelli a suo tempo individuati dalla legge sulla cooperazione (il modello più diffuso e consolidato di impresa sociale nel nostro paese);
- emanare un bando nazionale per il finanziamento di progetti innovativi di imprenditorialità sociale, utilizzando risorse pubbliche e di altri soggetti come le fondazioni bancarie;

- estendere alle imprese sociali le agevolazioni per la costituzione e l'avvio d'impresa e per la creazione di reti e distretti, prevedendo lo snellimento delle pratiche burocratiche, il sostegno finanziario diretto e facilitazioni nell'accesso al credito;
- prevedere modalità innovative di assegnazione basate su forme collaborative tra pubblica amministrazione e organizzazioni sociali, superando definitivamente sistemi ancora molto diffusi che privilegiano la competizione soprattutto su parametri di costo economico.

3. Ambiti settoriali, struttura dell'occupazione e strategie d'impresa

Dal *Rapporto sull'impresa sociale in Italia* (Borzaga e Zandonai 2009), emerge che le imprese di questo tipo sono circa 15mila, occupano complessivamente 350mila persone ed hanno un potenziale fatturato di 10 miliardi di euro. Se si considera la sola cooperazione sociale, che rappresenta la forma più diffusa, si contano più di 7.300 imprese che producono servizi socio-assistenziali, educativi e di inclusione lavorativa rivolti a oltre 3 milioni di persone, impiegando 244mila lavoratori retribuiti e 30mila volontari e generando un giro d'affari pari a circa 6,4 miliardi di euro.

Tabella 1 – L'impresa sociale in Italia

<i>Tipologia e fonte</i>	<i>Imprese</i>	<i>Lavoratori</i>	<i>Utenti</i>	<i>Giro d'affari (mld di €)</i>	<i>Anno</i>
Imprese iscritte ai sensi della L. 118/05 (Unioncamere)	508	--	--	--	2009
Imprese iscritte Rea (Unioncamere)	11.020*	325.500**	--	--	2006* 2008**
Cooperative sociali (Istat)	7.365	244.223	3.332.692	6.381	2005
Stime <i>Iris Network</i>	15.000	350.000	5.000.000	10.000	2009
Potenziali imprese con altre forme non profit (Istat)	41.742	257.579	--	--	2007
Potenziali imprese con veste giuridica commerciale (Istat)	496.011	1.436.790	--	--	2007

Fonte: Adattata da Borzaga e Zandonai 2009, p. 18

Nonostante la disomogeneità delle fonti e dei periodi di rilevazione (o di stima), la tabella 1 compone un quadro d'insieme che testimonia una realtà di sicuro rilievo nel panorama socio-economico nazionale. Se si passa ad esaminare più in dettaglio la distribuzione settoriale di imprese e addetti (tabelle 2 e 3), i dati disponibili indicano le seguenti caratteristiche:

- oltre il 90% delle circa 11.000 imprese sociali iscritte presso le Camere di Commercio nel 2006 operava nel campo dei servizi globalmente intesi: in particolare nei settori sanitario e socio-assistenziale, dove si concentrava quasi la metà di tale tipologia aziendale;
- in larga parte si trattava di piccole e medie realtà imprenditoriali (fino a 49 dipendenti), ma 1.120 imprese erano comprese nella classe da 50 a 249 dipendenti e ben 150 superavano tale soglia;
- tra il 2003 e il 2006 le imprese sociali sono cresciute del 30%, soprattutto in settori quali l'istruzione, la sanità e i trasporti, con un incremento più accentuato nel Mezzogiorno; se tuttavia si considera il dato occupazionale, il valore più elevato si registra nel Nord Italia (oltre il 60% del totale); nel 2008, inoltre, circa due terzi di tutti gli occupati lavorava in imprese con almeno 50 dipendenti.

Tabella 2

La struttura settoriale delle imprese sociali con dipendenti - dati medi annui (Anni 2003 e 2006)

	Valori assoluti		Distribuzione %		variaz. %
	2003	2006	2003	2006	2003-2006
Totale imprese sociali	8.480	11.020	100,0	100,0	30,0
Industria e costruzioni	750	880	8,8	8,0	17,3
Servizi	7.740	10.150	91,3	92,1	31,1
Commercio, pubblici esercizi e ristorazione	470	580	5,5	5,3	23,4
Trasporti e attività postali	200	270	2,4	2,5	35,0
Informatica, TLC e servizi avanzati alle imprese	590	630	7,0	5,7	6,8
Servizi operativi alle imprese e alle persone	570	680	6,7	6,2	19,3
Istruzione e servizi formativi privati	1.320	1.780	15,6	16,2	34,8
Sanità, servizi sanitari privati e assistenza sociale	4.010	5.480	47,3	49,7	36,7
Altri servizi alle persone	580	730	6,8	6,6	25,9
CLASSI DIMENSIONALI					
1-9 dipendenti	4.370	5.430	51,5	49,3	24,3
10-49 dipendenti	3.160	4.330	37,3	39,3	37,0
50-249 dipendenti	830	1.120	9,8	10,2	34,9
250 dipendenti e oltre	120	150	1,4	1,4	25,0
RIPARTIZIONI TERRITORIALI					
Nord Ovest	2.720	3.340	32,1	30,3	22,8
Nord Est	1.580	2.090	18,6	19,0	32,3
Centro	1.580	2.080	18,6	18,9	31,6
Sud e Isole	2.600	3.510	30,7	31,9	35,0

*Valori assoluti arrotondati alle decine

Fonte: Unioncamere

Tabella 3

La struttura dell'occupazione dipendente nelle imprese sociali al 31.12.2008 (stime)

	Dipendenti	
	Valore assoluto	Distrib.%
Totale imprese sociali	324.500	100,0
Industria e costruzioni	10.600	3,3
Servizi	313.900	96,7
Commercio, pubblici esercizi e ristorazione	6.200	1,9
Trasporti e attività postali	5.200	1,6
Informatica, TLC e servizi avanzati alle imprese	10.200	3,1
Servizi operativi alle imprese e alle persone	19.200	5,9
Istruzione e servizi formativi privati	30.000	9,2
Sanità, servizi sanitari privati e assistenza sociale	227.500	70,1
Altri servizi alle persone	15.600	4,8
CLASSI DIMENSIONALI		
1-9 dipendenti	20.700	6,4
10-49 dipendenti	85.300	26,3
50 dipendenti e oltre	218.500	67,3
RIPARTIZIONI TERRITORIALI		
Nord Ovest	119.400	36,8
Nord Est	80.100	24,7
Centro	61.900	19,1
Sud e Isole	63.000	19,4

*Valori assoluti arrotondati alle centinaia

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2009

Il confronto tra la distribuzione per aree di attività delle imprese cooperative e quella del totale delle imprese italiane iscritte ai registri camerali (tabella 4), mostra il peso preponderante dei servizi alle persone (socio-assistenziali, sanitari e di *social housing*, comprese le cooperative edilizie), che impegnano complessivamente 2 imprese *nonprofit* su 3. L'insieme dei servizi ad altre organizzazioni (di tipo informatico, gestionale e amministrativo, ma anche logistico e di supporto alla produzione) occupa solo il 5,7% delle cooperative, a fronte di una percentuale più che tripla delle imprese lucrative.

Tabella 4 – Distribuzione per settore di attività delle cooperative a confronto con quello del totale delle imprese (%)

Settore	Imprese cooperative	Totale imprese
Agricoltura e ambiente	13,0	16,5
Industria e costruzioni	8,0	29,3
Commercio e trasporti	7,8	28,7
Servizi alle imprese	5,7	17,9
Servizi alle persone	65,5	7,6
Totale	100	100

Fonte: nostra elaborazione su dati Unioncamere (Movimprese 2009-2010)

Una prima linea di tendenza consiste dunque nel posizionamento delle imprese sociali nel quasi-mercato dei servizi pubblici, grazie soprattutto alla crescente propensione delle istituzioni di *welfare* ad affidare a organizzazioni di questo tipo la gestione di prestazioni socio-assistenziali. Se da un lato l'esistenza di entrate economiche derivanti dai contratti con enti pubblici ha permesso il consolidamento delle organizzazioni *nonprofit*, dall'altro tale situazione ha ingenerato marcati fenomeni di dipendenza dalle risorse e dalle politiche pubbliche (Borzaga 2009).

Di pari passo con la concentrazione nel campo dei servizi alle persone, le imprese sociali fanno registrare un considerevole tasso di femminilizzazione della forza lavoro. Secondo un'indagine campionaria del 2007, ben il 74,2% degli occupati erano donne: "solo" il 54,5% nelle cooperative sociali di tipo B (inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati), ma addirittura l'80% in quelle di tipo A. L'età media dei lavoratori era di circa 38 anni nelle cooperative di tipo A, con oltre il 35% di diplomati ed altrettanti laureati; di poco superiore (40 anni) in quelle di inserimento lavorativo¹.

Per quanto riguarda le retribuzioni (tabella 5), i dati disponibili mostrano che i livelli salariali nelle cooperative sociali, benché mediamente inferiori a quelli del settore sia privato sia pubblico, sono in crescita: più 31% nel periodo considerato; 34% circa nel caso di contratti a tempo parziale. Non si riscontrano significative differenze di genere (i valori della retribuzione oraria sono molto simili); il fatto che l'importo del salario medio maschile sia superiore (di 128 euro) è con ogni probabilità dovuto alla tendenza da parte della componente femminile a ricorrere con più frequenza a forme contrattuali flessibili (come ad esempio il *part time*) al fine di meglio conciliare attività professionale ed esigenze familiari (Aa.Vv. 2007, pp. 126 e ss.).

¹ Si tratta dell'Indagine sulle Cooperative Sociali Italiane 2007 (ICSI 2007), che ha considerato un campione di 411 organizzazioni (estratte a caso dalla banca dati dell'Istat) e dei relativi 6.177 lavoratori retribuiti, "stratificando" le cooperative rispetto a: tipologia (A o B); ripartizione territoriale (Nord-Ovest, Nord-Est, Centro, Sud e Isole); dimensione (fino a 15, da 16 a 49, 50 e più dipendenti); cfr. Aa. Vv. 2007, p. 33 e ss.

Tabella 5 – Retribuzione media mensile nelle imprese cooperative (valori medi in euro)

<i>Retribuzione media</i>	<i>2006</i>	<i>1998</i>	<i>%</i>
<i>Retribuzione mensile netta</i>			
A tempo pieno	1.009,3	768,2	31,4
A tempo parziale	675,8	502,3	34,5
<i>Retribuzione oraria netta</i>			
A tempo pieno	6,9	5,1	33,5
A tempo parziale	7,5	6,2	20,1
<i>Struttura retributiva per sesso</i>			
<i>Retribuzione mensile netta</i>			
Maschi	953,8		
Femmine	826,0		
<i>Retribuzione oraria netta</i>			
Maschi	7,5		
Femmine	7,1		

Fonte: Aa.Vv. 2007, p.127

Vi è una spiccata propensione delle imprese sociali italiane all’innovazione sia di processo sia di prodotto (Borzaga 2009; Borzaga e Fazzi 2011; Fazzi 2008). Oltre all’individuazione di nuovi prodotti in settori anche assai distanti dal tradizionale ambito dei servizi sociali (si veda più avanti), si riscontra la crescente diffusione di formule organizzative “a rete” (consorzi, associazioni temporanee d’impresa, gruppi di progetto, *partnership* pubblico–privato, agenzie di sviluppo locale).

Infatti, accanto all’introduzione di condizioni di mercato (*marketization*) nella produzione di beni sociali, di norma associata ad una riduzione delle funzioni pubbliche di gestione diretta, si è potuto assistere in anni recenti all’apertura del *policy making* ad una pluralità di attori, con la diffusione di strutture e processi partecipativi: si tratta di nuovi modelli di interazione basati sull’inclusione degli attori sociali nella definizione degli obiettivi di *policy*, che puntano alla creazione di *reti governate* nelle quali organizzazioni private condividono con le istituzioni la responsabilità per la produzione di beni pubblici (si pensi, nel caso del *welfare* locale, allo strumento del *Piano di zona* introdotto dalla Legge quadro 328/2000) (Bulsei 2008 e 2011a).

Emergono inoltre alcuni ambiti di impegno innovativi per le cooperative italiane, come le politiche attive del lavoro, l’edilizia sociale e lo sviluppo locale. In particolare, molteplici appaiono i potenziali campi di attività per le cosiddette *imprese sociali verdi*: dalla riqualificazione urbana all’educazione ambientale; dai servizi ecologici all’inclusione sociale (tramite inserimento lavorativo); dalla produzione sostenibile (agricola, energetica, ecc.) al consumo consapevole; dalla gestione di aree protette ai processi partecipativi.

Ma le imprese sociali alle prese con l’ambiente devono adottare modelli “estensivi” di reciprocità e responsabilità sociale, come ben evidenziato dal ciclo dei rifiuti: anche se il più delle volte tali imprese gestiscono per conto delle amministrazioni locali solo una fase intermedia del processo, esse non possono ignorare ciò che sta a monte ed a valle dell’intero ciclo, in termini sia tecnologici sia sociali. L’effettiva possibilità di presentarsi come alternativa credibile al binomio Stato–mercato dipende dalla loro capacità di proporre, nel concreto svolgimento di attività economiche che chiamano in causa beni comuni e problemi collettivi, modelli praticabili di equità (tra individui, gruppi sociali, generazioni, territori). Inoltre, una cooperativa che voglia operare, ad esempio, nel campo dei servizi ambientali locali (produzione energetica, smaltimento dei rifiuti, o simili) dovrà puntare su di una *professionalità integrata*, in grado di tenere assieme competenze tecnologiche settoriali, conoscenze “sistemiche” sulle caratteristiche del mercato e sulle procedure amministrative, abilità di

tipo comunicativo e relazionale: per informare correttamente i cittadini sui costi/benefici derivanti da determinate scelte organizzative o dalla localizzazione di un certo impianto (Bulsei 2008).

4. Il modello di relazioni industriali: rapporto di lavoro e soddisfazione dei lavoratori

Se il termine *risorse umane* assimila di fatto il lavoro agli altri fattori produttivi impiegati da un'impresa, oggetto di pianificazione e gestione organizzativa, il riferimento al lavoratore come soggetto non solo di rapporti giuridico-contrattuali ma anche di relazioni professionali e sociali, sulle quali incidono bisogni, aspettative, motivazioni e livelli di soddisfazione diversificati, sposta l'attenzione su come e quanto il comportamento dei dipendenti (le loro percezioni e il loro grado di coinvolgimento) possa condizionare la *performance* aziendale. «E' quindi il lavoratore come persona, e non solo né prevalentemente l'organizzazione, a influenzare l'accumulazione delle informazioni e la traduzione delle conoscenze in differenziali produttivi. E' il lavoratore, e non solo l'organizzazione, a creare l'ambiente di lavoro attraverso la costituzione di reti relazionali, di comunicazione, di partecipazione. E' il lavoratore a tradurre ruolo, competenze, formazione in valore aggiunto per l'organizzazione e per i servizi o i beni prodotti» (Depetri 2009, p. 142).

Le imprese sociali agiscono in ambiti nei quali la qualità della prestazione lavorativa e degli aspetti relazionali risulta essenziale per conseguire risultati non soltanto economicamente efficienti ma soprattutto efficaci sotto il profilo della *mission* organizzativa (Aa.Vv. 2007 e 2008). In particolare, i servizi alle persone appartengono alla categoria dei cosiddetti *beni esperienziali*, dei quali si può apprezzare la qualità soltanto durante il processo di effettiva fruizione. Non deve pertanto stupire che per un'impresa sociale la valorizzazione del capitale umano, come strategia a sostegno della qualità dell'input organizzativo (i servizi offerti), assuma un rilievo del tutto specifico. «Le relazioni sono al contempo un meccanismo di trasmissione delle informazioni ed un elemento che definisce la qualità del servizio offerto. Sotto il primo profilo, una rete di relazioni completa permette di sviluppare maggiori e migliori conoscenze sulle preferenze degli altri (lavoratori ed utenti) e di adattare i comportamenti a tali necessità. In secondo luogo e soprattutto, le relazioni tra lavoratori ed utenti sono una componente determinante della qualità dei servizi» (Borzaga e Depetri 2007, p. 24).

Vari studi in materia dimostrano che, tenuto conto delle caratteristiche dei lavoratori e delle condizioni del mercato del lavoro, nonostante livelli salariali mediamente più bassi di quelli delle aziende private ma anche del settore pubblico (del 15-35% a seconda dei casi), la soddisfazione dei dipendenti di imprese *nonprofit* è spesso più alta di quella dei lavoratori di altre tipologie organizzative (Becchetti, Castriota, Depedri 2010; Borzaga e Depedri 2007; Depedri, Tortia, Carpita 2010; Mosca, Musella, Pastore 2007). La soddisfazione dei lavoratori dipenderebbe da alcune *motivazioni intrinseche* (e relativi incentivi) legate ad aspetti quali ((Borzaga e Depedri 2007; Frey 2005; Gagné e Deci, 2005):

- a) l'interesse per l'attività svolta e per il benessere dei destinatari;
- b) l'effettivo coinvolgimento nelle decisioni organizzative;
- c) un buon ambiente di lavoro (relazioni, autonomia, flessibilità);
- d) i modelli di equità (salariale e procedurale) praticati dalla cooperativa.

Le motivazioni riguardano sia le preferenze sociali sia le dinamiche organizzative. Sul primo versante, determinate preferenze in tema di benessere delle persone con le quali si entra in contatto, di reciprocità e di senso di giustizia (in termini distributivi oltre che normativi) portano il lavoratore *altruista* a scegliere dove e con quale impegno svolgere la propria attività anche e soprattutto in base al diretto beneficio che ne possono trarre i "clienti" dell'organizzazione². Sul piano dei processi organizzativi, i comportamenti professionali sono influenzati dalla percezione del grado di coinvolgimento e dall'*equità procedurale* (completezza delle informazioni e trasparenza) garantiti

² Un caso estremo è rappresentato dal lavoro volontario, allorquando motivazioni altruistiche spingono a prestare la propria attività in un'organizzazione senza corrispettivo economico.

dall'impresa (Solari 2003). E' importante sottolineare che «le motivazioni non sono solo parametri dati, ma possono variare nel tempo grazie anche alle politiche intraprese dall'organizzazione, al comportamento degli altri appartenenti al gruppo di lavoro o ai soggetti con cui il lavoratore interagisce, a processi di apprendimento e di maturazione dell'individuo. Il modello di relazioni industriali si configura quindi anche come un processo dinamico o evolutivo con preferenze che diventano anche di tipo endogeno» (Borzaga e Depettri 2007, p. 22).

La presenza di lavoratori motivati, con atteggiamenti altruistici, interessati alle componenti intrinseche del lavoro e favorevolmente orientati rispetto agli obiettivi sociali dell'impresa cooperativa è confermata dalle ragioni presenti all'ingresso nell'organizzazione (figura 1).

Figura 1 – Motivi lavorativi (L) e sociali (S) che hanno attratto i lavoratori verso la cooperativa per tipologia della cooperativa (%)



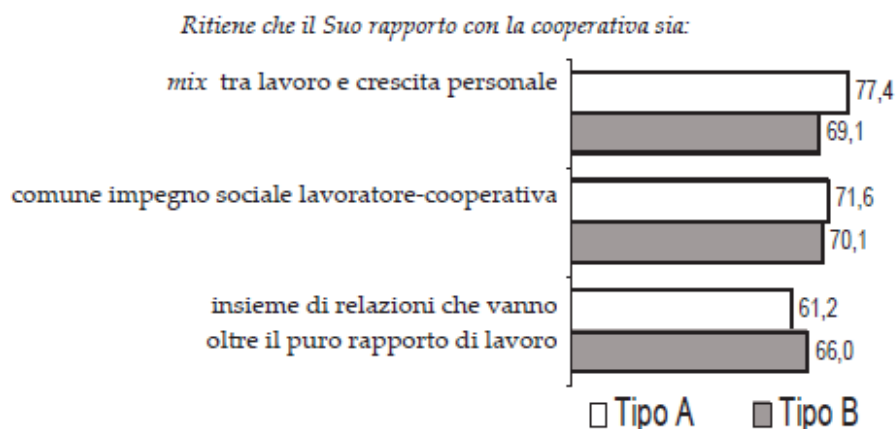
Fonte: Aa.Vv. 2007, p. 178

Le netta maggioranza delle risposte fornite dal campione di lavoratori di imprese sociali (nell'ambito della citata indagine ICSI 2007) riguarda motivazioni di tipo espressivo: essi ritengono importanti non solo la retribuzione e la stabilità, ma anche e soprattutto aspetti relazionali e condivisione di valori (Aa. Vv. 2007, pp. 173 e ss.). Le motivazioni intrinseche persistono e tendono addirittura ad aumentare con il permanere in cooperativa ed è ampia la soddisfazione per gli aspetti qualitativi del rapporto tra lavoratore e organizzazione (figura 2).

Esistono poi alcuni *fattori incentivanti* particolarmente apprezzati dai lavoratori delle imprese sociali:

- la stabilità occupazionale, poiché il ricorso al lavoro atipico è limitato e rappresenta di norma un iniziale periodo di prova, seguito spesso da opportunità di assunzione a tempo indeterminato (Aa.Vv. 2007, pp. 137 e ss; Depedri e Mongera 2008);
- la flessibilità dell'orario di lavoro, utilizzata più come risposta ad esigenze dei lavoratori che come necessità organizzativa: la soluzione del *part time* volontario è adottata nel 33% dei casi, che sale a oltre il 37% per le donne (Aa.Vv. 2007, pp. 143 e ss);
- il continuo investimento in formazione (si veda più avanti).

Figura 2 – Rapporto lavoratore-cooperativa per tipo di cooperativa (%)



Fonte: Aa.Vv. 2007, p. 185

Le politiche di gestione delle risorse umane adottate dalle imprese sociali confermano l'importanza assegnata nei processi di selezione in entrata alle caratteristiche sia professionali sia personali dei lavoratori: accanto al titolo di studio ed alle competenze acquisite attraverso precedenti esperienze, vengono sistematicamente valutati gli aspetti motivazionali e la propensione dei candidati a "fare squadra" per il miglioramento dei valori sociali (Aa.Vv. 2007, pp. 150 e ss; Depetri 2009). Risulta inoltre smentita l'immagine di dipendenti poco qualificati, che scelgono di lavorare in cooperativa a causa di fenomeni di selezione avversa dovuta alle tensioni del mercato del lavoro, e che sono pertanto disposti ad accettare bassi salari per mancanza di alternative (Aa.Vv 2007, pp. 160 e ss.; Depetri, Tortia, Carpita 2010).

Largamente diffuso tra il campione di lavoratori considerato dall'indagine è il giudizio positivo sul grado di coinvolgimento nella vita dell'impresa sociale. Le cooperative sono particolarmente attente a sviluppare politiche di inclusione della propria base sociale, ma puntano anche alla crescita professionale dei dipendenti: oltre ad essere percepito come un vantaggio individuale, tale investimento formativo ha ampie ricadute sull'organizzazione, «che può quindi trarre da coinvolgimento e formazione benefici in termini di capacità e produttività degli individui, soprattutto in termini qualitativi» (Aa.Vv. 2007, pp. 158).

L'ambiente organizzativo, infine (relazioni di lavoro ed equità procedurale) risulta complessivamente in grado di soddisfare le aspettative e le esigenze dei dipendenti: il che si traduce in fedeltà nei confronti dell'organizzazione e maggiore propensione all'impegno professionale³

«L'incontro tra organizzazioni dai risvolti sociali e lavoratori motivati permette di ridurre l'opportunismo e le difficoltà di monitoraggio, controllare i costi dell'incentivazione e, quale conseguenza, aumentare la produzione soprattutto in termini qualitativi» (Borzaga e Depetri 2007, p. 27). Le imprese sociali sembrano pertanto aver adottato un *peculiare modello di relazioni industriali*, coerente sia con gli obiettivi aziendali (la produzione e distribuzione non lucrativa ma economicamente sostenibile di beni meritori) sia con le caratteristiche dei lavoratori (Becchetti, Castriota, Depetri 2010; Bulsei 2011b; Depetri 2009).

Come ricordato in precedenza, il mondo della cooperazione è permeato da una dimensione solidaristica. Ma se la solidarietà esclude il conflitto, il rapporto di lavoro lo presuppone: si tratta di due

³ Ciò è confermato da un lato dal fatto che ben l'80% dei soggetti interpellati ha dichiarato di voler rimanere nella stessa cooperativa e dall'altro dalla generale disponibilità a svolgere lavoro straordinario (Aa.Vv. 2007, pp. 226 e ss).

dimensioni completamente diverse che nelle imprese sociali devono venire in qualche modo a patti (Lunardon 2011). Un equilibrio equo ed efficiente tra imperativi economico-aziendali e diritti ed aspirazioni soggettive dipende da «precise caratteristiche dell'organizzazione, tra cui anche una forma giuridica che garantisca contro la possibilità che proprietari e *manager* sfruttino i bassi salari offerti ai lavoratori» (Borzaga e Depettri 2007, p. 27).

5. Imprese sociali e territori: tra crisi e sviluppo

Lo sviluppo locale dipende dalla mobilitazione interattiva di una molteplicità di attori e risorse; richiede consapevolezza delle proprie potenzialità e capacità di posizionare un sistema territoriale in più generali contesti e processi socioeconomici. La scommessa consiste nel convincere i diversi soggetti pubblici e privati a investimenti e comportamenti convergenti, a condividere alcuni obiettivi strategici di lungo periodo e a compiere una serie di azioni integrate (Bagnasco 2006). Ciò affinché si realizzino quattro fondamentali processi (Borzaga 2010; Pichierri 2007; Trigilia 2005):

- la produzione di beni locali collettivi
- la valorizzazione di beni comuni e risorse territoriali
- la cooperazione su base fiduciaria per gestire sfide e cogliere opportunità esterne
- l'inclusione di tutte le componenti sociali (comprese le fasce deboli).

Le rapide trasformazioni che hanno investito negli ultimi anni l'Italia non meno che gli altri paesi europei hanno comportato, oltre ad un certo effetto di “spiazzamento” politico-istituzionale, il progressivo riconoscimento del ruolo degli interventi di *welfare* per determinare lo sviluppo complessivo dei sistemi locali. Accanto al permanere di una specifica dimensione pubblica, in termini di offerta ma soprattutto di aspettative dei cittadini nei confronti delle amministrazioni, si è potuto assistere al diffondersi nei territori di varie forme di socialità organizzata (Bulsei 2011a).

«Il livello locale rappresenta l'ambito privilegiato d'azione per imprese con finalità sociali. Molte di esse hanno scelto di contenere la loro dimensione e soprattutto di circoscrivere il loro raggio di azione ad ambiti territoriali definiti, perché ciò consente loro di meglio sviluppare una fitta rete di relazioni e legami con diversi attori [...] Il radicamento nei contesti socioeconomici e comunitari che deriva da questa intensa attività di networking risulta cruciale, in primo luogo, per la produzione di beni fortemente connotati in senso relazionale, di cui beneficiano non solo gli utenti finali ma anche le loro reti di prossimità» (Borzaga e Zandonai 2009, pp. 228-9).

I processi di sviluppo necessitano di strutture sociali ed istituzionali efficienti, capaci di favorire la cooperazione tra gli attori economici e la messa in rete di informazioni e competenze. L'impresa sociale si caratterizza come un particolare tipo di organizzazione in grado di incrementare e rendere disponibile (accanto ai tradizionali fattori del capitale fisico, umano e tecnologico) una significativa dotazione di capitale sociale (Bagnasco 2006; Bulsei 2008). Le caratteristiche organizzative ed il radicamento comunitario fanno dell'impresa sociale un attore strategico in quei percorsi di sviluppo fondati su beni collettivi e capitale relazionale (risorse, saperi e pratiche locali), più che su investimenti finanziari e infrastrutture fisiche ad alto tasso di dipendenza da dinamiche esogene (Albanese e Musella 2010; Ecchia e Tortia 2009).

L'effettivo ruolo delle imprese sociali nel sistema locale si configura come il risultato dell'interazione tra una serie di variabili organizzative (l'adeguatezza professionale e gestionale delle cooperative), politiche (le scelte dell'operatore pubblico ed i suoi rapporti con il privato sociale) e di contesto (la domanda sociale a base territoriale). Lo “spazio di manovra” delle imprese cooperative non dipende dunque soltanto da variabili economiche, ma ha a che fare con dimensioni culturali e politiche, a partire dalla scelta delle istituzioni pubbliche di dialogare con gli altri attori (Bulsei 2011a).

Nella nozione stessa di impresa sociale è implicita una duplice sfida (Borzaga e Fazzi 2011):

- a) il superamento di una concezione restrittiva di impresa come istituzione esclusivamente orientata al profitto;

- b) il riconoscimento che la rilevanza pubblica di un'attività non dipende dalla natura del soggetto che la svolge ma dal rilievo che l'interesse perseguito ha per la collettività.

Produzione e distribuzione “sociale” di beni e servizi sono svolte dal medesimo soggetto: ciò dimostra non solo che i privati cittadini possono utilizzare parte del loro reddito a beneficio di terzi, ma che essi possono organizzare imprese che operano secondo principi allocativi diversi da quelli del mercato (Borzaga 2009). Tuttavia, poiché il tratto distintivo dell'esperienza cooperativa consiste nell'assumere come riferimento per tutte le proprie scelte i principi della reciprocità e della responsabilità solidale piuttosto che la semplice estraneità al mercato, alcune organizzazioni possono essere più di altre chiamate a confrontarsi con imprese, strumenti e segmenti di mercato e a dare vita a reti sociali sinergiche e innovative tra *profit* e *nonprofit* (Borzaga e Fazzi 2008, cap. 10; Panozzo 2008).

Iniziative di amministrazione condivisa da un lato e sostegno alla creazione di reti tra imprese dall'altro, costituiscono gli ingredienti di base affinché la cooperazione possa svolgere efficacemente a livello territoriale un ruolo promozionale e distributivo, destinando una parte del valore aggiunto prodotto a persone che non hanno risorse sufficienti per acquistare i beni o i servizi dei quali necessitano ai prezzi di mercato. Pur rimanendo private, le imprese sociali assumono di fatto una funzione che secondo gli economisti *main stream* è di esclusiva pertinenza delle istituzioni pubbliche, con il vantaggio di essere “antenne” in grado di cogliere con maggior tempestività nuovi e specifici bisogni espressi da individui e comunità (Borzaga 2009 e 2010).

Ciò diventa cruciale soprattutto in tempi di crisi, quando alla congiuntura economia sfavorevole si sommano effetti sociali di vasta portata (Campedelli e Fiorentini 2010). In anni recenti la cooperazione ha svolto per molti aspetti un ruolo anticiclico: proponendo soluzioni alternative (e almeno in parte compensative) a soggetti espulsi dai processi produttivi o impossibilitati ad entrarvi; fornendo opportunità abitative alle famiglie; salvaguardando il potere d'acquisto dei consumatori; valorizzando attraverso la rete delle banche di credito cooperativo il piccolo risparmio locale. Oggi la riduzione delle risorse pubbliche pone in termini nuovi le problematiche relative ai servizi che rendono possibili lo sviluppo economico e il benessere sociale, nel quadro di un *welfare allargato* che includa, oltre alle tradizionali prestazioni sociali e sanitarie, la formazione e la mobilità professionale, e beni “a minor contenuto relazionale” come quelli ambientali (Bulsei 2011a; Borzaga e Fazzi 2011).

Il contributo che le organizzazioni *nonprofit* possono fornire alla creazione di opportunità di lavoro e più in generale allo sviluppo economico territoriale del nostro Paese è da qualche tempo al centro del dibattito scientifico e politico (Albanese e Musella 2010; Borzaga 2010; Ecchia e Tortia 2009; Provasi 2004). Se per un verso l'impresa cooperativa può essere intesa come un “ammortizzatore sociale”, utile al sistema socioeconomico per iniziative nell'area critica della disoccupazione, per un altro possiede specifiche caratteristiche funzionali che la rendono per così dire “competitiva” rispetto sia alle aziende private sia a quelle pubbliche (Borzaga 2009; Fiorentini 2009):

- può contare su risorse umane mediamente più motivate e positivamente orientate nei confronti degli obiettivi organizzativi;
- può produrre e distribuire beni e servizi a costi inferiori;
- riesce a sintonizzarsi prima e meglio sui bisogni della comunità territoriale.

«Grazie ai peculiari meccanismi allocativi e distributivi basati sull'utilizzo di risorse non di mercato, sull'inclusione di soggetti diversi nel governo organizzativo, sulla socializzazione delle risorse e sull'assenza dello scopo di lucro, le imprese sociali sono in grado di realizzare una vera e propria funzione distributiva a vantaggio degli strati più deboli o emarginati aumentando la produzione di servizi pubblici a costi contenuti, fornendo parte dei loro servizi gratuitamente o al di sotto del livello dei costi, ovvero aumentando l'occupazione di soggetti altrimenti non impiegabili» (Ecchia e Tortia 2009, p. 206).

Oltre alla capacità di creare valore aggiunto economico e sociale mediante l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati (persone diversamente abili ma anche varie altre categorie debolmente collocate sul mercato del lavoro), le imprese cooperative mostrano nel complesso di saper resistere

ai contraccolpi produttivi e occupazionali della crisi (Chiaf 2010; Depetri 2010; Fiorentini 2009). Fino al 2007 la nascita di nuove cooperative è andata di pari passo con l'andamento del PIL; con l'avvento della crisi, tuttavia, le cooperative hanno mantenuto un tasso di natalità costante, nonostante la contrazione della crescita globale dell'economia nazionale. Alcuni indicatori, come i tassi di fallimento delle imprese e le ore di cassa integrazione erogate, sembrano dimostrare una maggiore capacità di tenuta da parte di tali organizzazioni (Zanotti 2011)⁴.

La spiegazione di tale *resilienza organizzativa* va con ogni probabilità ricercata nell'esistenza di una rete mutualistica e solidale in grado di sostenere le imprese cooperative sia in fase di sviluppo sia in fase di recessione, i cui tratti qualificanti sono (Zanotti 2011):

- la riserva indivisibile: una forma di accumulazione (sicuramente favorita dal particolare regime fiscale) che ha consentito l'adozione di strategie di lungo periodo;
- il sistema consortile: un sistema di alleanze tra cooperative che ha permesso di realizzare economie di scala senza la necessità di ricorrere a fusioni o peggio cedere ad ipotesi di delocalizzazione;
- i fondi mutualistici: uno strumento finanziario dedicato (esterno al circuito bancario) al servizio dell'imprenditorialità sociale;
- il ruolo delle Centrali cooperative: Legacoop, Confcooperative e Agci svolgono sia funzioni di rappresentanza degli interessi sia azioni di sostegno organizzativo, finanziario e formativo.

6. Conclusioni

L'analisi secondaria dei dati statistici disponibili e dei principali risultati di un'indagine campionaria sul fenomeno, ha permesso di evidenziare una consolidata presenza di imprese sociali, soprattutto nel campo dei servizi alle persone, ed una loro spiccata tendenza al radicamento territoriale. Il modello di relazioni industriali adottato da tali organizzazioni può contare sulla particolare struttura motivazionale dei propri lavoratori: «Gli obiettivi di tipo auto interessato (*self-seeking*) interagiscono in modo complesso con altri moventi che possono essere variamente definiti come altruistici (*other-regarding*), relazionali e procedurali» (Ecchia e Tortia 2009, p. 212).

La congiuntura sfavorevole e le carenze del contesto istituzionale non hanno impedito a questo inedito modello imprenditoriale di diffondersi, dimostrando che esiste spazio economico e sociale per organizzazioni private che, senza scopo di lucro, producono e scambiano in via continuativa beni e servizi in vista di obiettivi di interesse generale (Borzaga e Zandonai 2009).

Non necessariamente la diffusione delle imprese sociali presuppone il ridimensionamento dell'impegno pubblico. «Le due modalità di intervento possono non solo convivere, ma anche trovare forme di collaborazione che consentano a ognuno di sfruttare al meglio le proprie peculiarità» (Introduzione a Borzaga e Fazzi 2008, p. 21). Come mostra l'osservazione di quanto avviene in altri paesi (OECD 2009), allo sviluppo dell'economia civile non corrisponde una strategia sostitutiva del modello pubblico. «Essa non si propone di depubblicizzare il *welfare* a favore del mercato, bensì di differenziare l'offerta e di accrescere le forme organizzative e le istituzioni economiche e sociali che si assumono la responsabilità di fornire risposte ai bisogni e alle istanze di benessere e tutela sociale, rendendo più flessibile e ampio lo spettro di opportunità e strumenti» (Introduzione a Borzaga e Fazzi 2008, p. 21).

Molte ragioni, ideali e pratiche, depongono a favore di un auspicabile rafforzamento, soprattutto nel Mezzogiorno, delle opportunità imprenditoriali e sociali legate all'economia civile. La promozione dell'impresa sociale, in quanto strumento per allargare l'offerta di servizi collettivi, avrebbe infatti come conseguenza diretta la crescita delle *capacità* individuali e comunitarie nelle aree meri-

⁴ Nel 2009 le ore di Gig autorizzate per le cooperative sono state il 2,8% del totale, a fronte di un peso occupazionale sicuramente superiore al 6%.

dionali e come processo indotto una riduzione del divario di capitale sociale tra regioni del Sud e resto del Paese (Chiarello e Lobello 2009; Palidda 2008; Scarlato 2009).

Soprattutto in aree fragili ed in tempi di crisi, l'attitudine delle imprese sociali a comportarsi secondo logiche di sistema (attenzione alle risorse del territorio, integrazione produttiva, responsabilità comunitaria) può aiutare le persone a condividere obiettivi ed a cooperare per raggiungerli. L'impresa cooperativa può infatti operare: i) con un ruolo di "facilitatore" in ambiti dell'economia e della società nei quali le peculiarità dei beni e servizi prodotti (elevato contenuto cognitivo e relazionale, particolari rischi imprenditoriali, e così via) o della struttura industriale e culturale prevalente (domanda segmentata, piccole imprese, distretti specializzati) rende necessaria una più intensa collaborazione tra attori territoriali; ii) come *saving company* in condizioni produttive e occupazionali sfavorevoli (Bulsei 2010 e 2011b; Campedelli e Fiorentini 2010, pp. 39ss.).

L'impresa sociale è al tempo stesso un'istituzione che fornisce servizi sociali e beni meritori ed uno strumento per le politiche di sviluppo, in quanto realtà territorialmente radicata che attiva relazioni e processi sulla base di motivazioni non autointeressate. Per questo è auspicabile un più ampio raggio d'azione di tale forma imprenditoriale nei sistemi locali: dai servizi alle persone a quelli per altre organizzazioni (produttive, distributive, di *utilities* territoriali), dall'inserimento lavorativo alla riqualificazione urbana, dagli interventi per la sostenibilità sociale e ambientale a quelli nel campo della cultura e del tempo libero (Scarlato 2009).

Le imprese cooperative possono inoltre costituire un laboratorio per sperimentare e diffondere più avanzati modelli di relazioni industriali, capaci di conciliare flessibilità organizzativa ed esigenze dei lavoratori. Alla prova dei fatti, esse si dimostrano in grado di:

- produrre valore aggiunto economico e sociale
- rappresentare, almeno in parte, un antidoto alla crisi
- contribuire a modalità di *policy* più inclusive ed efficaci, che integrano l'azione pubblica con la partecipazione degli attori sociali.

«La società non esiste», affermò a suo tempo la Signora Thatcher; lo slogan della *Lady di ferro* britannica proseguiva annunciando che esistono solo persone e mercati sui quali esse si confrontano. Le conseguenti politiche neoliberiste sono state un potente solvente per eliminare modelli di relazione non meramente economici e per sostituire ai *valori* i *prezzi* come unico criterio guida della vita collettiva (Bagnasco 2006). Oggi sappiamo, al contrario, che bisogna ripartire da una concezione di *economia civile*, in grado di rafforzare i legami sociali.

Riferimenti bibliografici

- Aa. Vv. (2006a), *Le nuove frontiere dell'inserimento lavorativo*, in *Impresa sociale*, 1.
- Aa. Vv. (2006b), *I rapporti di lavoro nelle cooperative sociali*, in *Impresa sociale*, 4.
- Aa. Vv. (2007), *Quando le risorse umane fanno la differenza: il modello imprenditoriale delle cooperative sociali*, in *Impresa sociale*, 3.
- Aa. Vv. (2008), *Persona e organizzazione*, in *Impresa sociale*, 1.
- Albanese M., Musella M. (2010), *Impresa sociale e sviluppo locale*, in Atti del Colloquio scientifico annuale sull'impresa sociale, IrisNetwork, Roma.
- Bagnasco A. (2006), *Imprenditorialità e capitale sociale: il tema dello sviluppo locale*, in *Stato e mercato*, 78: 403-425.
- Becchetti L., Castriota S., Depedri S. (2010) *Working in the profit versus non-for-profit sector: what difference does it make? An inquiry of preferences of voluntary and involuntary movers*, Euricse Working Papers, 005/10.
- Borzaga C. (2009), *L'impresa sociale*, in Bruni L., Zamagni S. (2009 a cura di).
- Borzaga C. (2010), *L'economia sociale come motore dello sviluppo locale*, Relazione al Convegno "Politiche sociali e sviluppo locale", Venezia, Università Ca' Foscari (18 gennaio).
- Borzaga C., Defourny J. (2001 a cura di), *The Emergence of Social Enterprises*, Routledge, London; trad. italiana: *L'impresa sociale in prospettiva europea*, Edizioni 31, Trento.

- Borzaga C., Depedri S. (2007), *Il lavoro nelle cooperative sociali: verso un nuovo modello di relazioni industriali?*, in *Impresa sociale*, 3: 15-32.
- Borzaga C., Fazzi L. (2008 a cura di), *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, Carocci, Roma.
- Borzaga C., Fazzi L. (2011), *Le imprese sociali*, Carocci, Roma.
- Borzaga C., Musella M. (2003), *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni nonprofit: analisi teoriche e verifiche empiriche*, Edizioni 31, Trento.
- Borzaga C., Zandonai F. (2009 a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Donzelli, Roma.
- Bruni L., Zamagni S. (2009 a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma.
- Bulsei G.L. (2008), *Impresa sociale e ambiente: un approccio multidisciplinare*, in Atti del Colloquio scientifico annuale sull'impresa sociale, IrisNetwork, Bari.
- Bulsei G.L. (2010), *Strategie solidali. Organizzazioni nonprofit e sviluppo sostenibile*, in *Sociologia del lavoro*, 118: 94-110.
- Bulsei G.L. (2011a), *Società, cooperazione e politiche pubbliche*, in ID (a cura di), *Analisi del contesto socio-economico e delle politiche pubbliche*, Master universitario in Management dell'impresa cooperativa, Forcoop, Torino.
- Bulsei G.L. (2011b), *Imprese differenti. Cooperazione, partecipazione, sostenibilità attraverso l'analisi di tre esperienze locali*, in Atti del Colloquio scientifico annuale sull'impresa sociale, IrisNetwork, Milano.
- Campedelli M., Fiorentini G. (2010 a cura di), *Impresa sociale. Idee e percorsi per uscire dalla crisi*, Diabasis, Reggio Emilia.
- Chiaf E. (2010), *Le imprese sociali di inserimento lavorativo e la creazione di valore: uno studio di casi*, in Atti del Colloquio scientifico annuale sull'impresa sociale, IrisNetwork, Roma.
- Chiarello F., Lobello A. (2009), *Viste da Sud. Le opportunità (territoriali e settoriali) per l'impresa sociale e l'economia civile*, in Atti del Colloquio scientifico annuale sull'impresa sociale, IrisNetwork, Trento.
- Depetri S. (2009), *Risorse umane e lavoratori: contrapposizione o allineamento di obiettivi?*, in Borzaga C., Zandonai F. (2009 a cura di).
- Depetri S. (2010), *L'inserimento lavorativo nelle cooperative sociali italiane*, in Atti del Colloquio scientifico annuale sull'impresa sociale, IrisNetwork, Roma.
- Depedri S., Mongera M. (2008), *Quando il lavoro si fa atipico. Un confronto tra contratti a tempo indeterminato e flessibile*, Atti del Colloquio scientifico annuale sull'impresa sociale, IrisNetwork, Bari.
- Depedri S., Tortia E. and Carpita, M. (2010), *Incentives' Job Satisfaction and Performance: Empirical Evidence in Italian Social Enterprises*, Euricse Working Papers, 012/10.
- Ecchia G., Tortia E. (2009), *Impresa sociale e sviluppo economico locale*, in Borzaga C., Zandonai F. (2009 a cura di).
- Fazzi L. (2008), *Lo sviluppo strategico*, in Borzaga C., Fazzi L. (2008 a cura di).
- Fiorentini G. (2009), *Impresa sociale e crisi economica*, in Borzaga C., Zandonai F. (2009 a cura di).
- Frey B. (2005), *Non solo per denaro*, Mondadori, Milano.
- Gagné, M., Deci, E.L. (2005), *Self-determination theory and work motivation*, in *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331-362.
- Lunardon F. (2011), *Il rapporto di lavoro del socio di cooperativa*, in Bulsei G.L. (a cura di), *Analisi del contesto socio-economico e delle politiche pubbliche*, Master universitario in Management dell'impresa cooperativa, Forcoop, Torino.
- Mosca M., Musella M., Pastore F. (2007), *Relational Goods, Monitoring and Non-Pecuniary Compensations in the Nonprofit Sector: The Case of the Italian Social Services*, in *Annals of public and cooperative economics*, vol. 78-1: 57-86.
- OECD (2009), *The Changing Boundaries of Social Enterprises* (<http://www.oecd.org/>).
- Pallida R. (2008), *Disuguaglianze territoriali e ambivalenze dello sviluppo: il caso della Sicilia*, in *Sociologia del lavoro*, 110: 41-54.
- Panozzo F. (2008 a cura di), *Imprese e socialità. Reti, innovazione e competenze tra profit e non profit*, FrancoAngeli, Milano.
- Pichierri A. (2007), *I sistemi socioeconomici locali*, in Regini M. (a cura di), *La sociologia economica contemporanea*, Laterza, Roma-Bari.
- Provasi G. (2004 a cura di), *Lo sviluppo locale: una nuova frontiera per il nonprofit*, FrancoAngeli, Milano.
- Reyneri E. (2009), *Occupazione, lavoro e disuguaglianze sociali nella società dei servizi*, in Sciolla L. (a cura di), *Processi e trasformazioni sociali. La società europea dagli anni Sessanta ad oggi*, Laterza, Roma-Bari.

Scarlato M. (2009), *Impresa sociale e sviluppo umano nella nuova politica regionale per il Mezzogiorno*, in Atti del Colloquio scientifico annuale sull'impresa sociale, IrisNetwork, Trento.

Solari L. (2003), *La relazione tra lavoratore e organizzazione nelle organizzazioni nonprofit: contratto psicologico ed equità*, in Borzaga C., Musella M.(2003).

Trigilia C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Laterza, Roma-Bari.

Zanotti A. (2011), *Le coop sono diverse davanti alla crisi?* (www.sbilanciamoci.info).